

**Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Campus de Marília  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**Luana Maia Woida**

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL  
PARA A CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES NO CONTEXTO DA  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

**PPGCI - 2013  
Marília - SP**

**Luana Maia Woida**

**ANÁLISE DOS ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL PARA  
A CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES NO CONTEXTO DA  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciência (FFC), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

**Área de concentração:** Informação, Tecnologia e Conhecimento.

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Mediação e Uso da Informação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

**PPGCI - 2013  
Marília - SP**

W826e Woida, Luana Maia  
Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva / Luana Maia Woida. – Marília, 2013.  
220f.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC).

Orientador: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim  
Banca: Bárbara Fadel; Regina Célia Baptista Belluzzo; Emeide Nóbrega Duarte; Cássia Regina Bassan de Moraes

1. Cultura Informacional. 2. Cultura Organizacional. 3. Inteligência Competitiva. I. Woida, L. M. II. Título. III Marília – Faculdade de Filosofia e Ciências.

CDD: 658.4  
CDU: 005.73

Ficha cartográfica elaborada pela autora.

**Luana Maia Woida**

**AANÁLISE DOS ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL  
PARA A CONSTRUÇÃO DE DIRETRIZES NO CONTEXTO DA  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

**Banca Examinadora:**

---

**Presidente e Orientadora**

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim  
Universidade Estadual Paulista – Unesp/Marília

---

**Membro Titular**

Profa. Dra. Bárbara Fadel  
Universidade Estadual Paulista – Unesp/Marília

---

**Membro Titular**

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo  
Universidade Estadual Paulista (UNESP)

---

**Membro Titular**

Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

---

**Membro Titular**

Profa. Dra. Cássia Regina Bassan de Moraes  
Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC-Garça)

## **AGRADECIMENTOS**

À orientadora deste trabalho, Doutora Marta Lúcia Pomim Valentim, pela paciência, dedicação e por ser um exemplo de pesquisadora e docente.

Aos membros da banca: à doutora Bárbara Fadel, sempre com questionamentos instigantes e por ter me ensinado conceitos fundamentais de pesquisa; às doutoras Regina Célia Baptista Belluzzo e Emeide Nóbrega Duarte por aceitarem o convite para serem avaliadoras deste trabalho e contribuírem para a finalização da tese e à doutora Cássia Regina Bassan de Moraes, por me ensinar regras imprescindíveis na atuação docente;

À minha família: Camila, Carlos, Jamila, Francesca, Iracema, Sandra, Lucas, Temi, Jésus, João e Fernando, por me darem apoio e incentivo para iniciar, desenvolver e terminar este trabalho.

Aos meus colegas da FATEC: Andréia, Camila, Deise, César, Zélia, Cristóvam, Luci e todos os demais não nomeados, mas que sempre me apoiaram.

Aos meus corajosos orientandos, que enfrentam a pesquisa na graduação tecnológica e me fornecem a oportunidade de aprender junto com eles: Selma, Adam, Aline Dereça, Neimar, Darcilene, Mariana Silvestrini, Karen, Tainá, Thamiris, Jaquelina e Brenda.

Aos meus colegas e professores da pós-graduação, por contribuírem com discussões teóricas, sem as quais alguns dos pressupostos defendidos neste trabalho não teriam amadurecido.

WOIDA, L. M. **Análise dos elementos da cultura informacional para a construção de diretrizes no contexto da inteligência competitiva**. Marília: Unesp, 2013. 220f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - Faculdade de Filosofia e Ciências – Unesp/Marília.

## RESUMO

A cultura informacional é a base sociocultural para modelos de gestão atuais, uma vez que fornece condições socioculturais para valorização e comportamentos informacionais adequados, bem como uso das tecnologias de informação e comunicação nos processos organizacionais. Nesse sentido, a problemática da pesquisa é: quais são elementos teóricos e aspectos socioculturais vinculados à prática comportamental da cultura informacional no processo de inteligência competitiva? A eficácia da inteligência competitiva em uma organização depende em grande parte de como a dimensão sociocultural se estrutura e articula seus diversos elementos. Uma perspectiva mais atenta à cultura informacional acrescenta e adapta à Ciência da Informação, elementos da função da cultura nas organizações, por exemplo, à linha de estudos de usuários, contribui com aspectos como valores e rituais que interferem diretamente no comportamento informacional. A abordagem diferencia-se, especificamente, por voltar-se às necessidades informacionais de organizações competitivas, pois valoriza as características socioculturais dos usuários de informação em organizações desse tipo. Vislumbram-se resultados oportunos, pois não existem pesquisas de cultura informacional voltadas à inteligência competitiva que assumam como objetivo identificar elementos definidores nessa perspectiva. O objetivo geral da pesquisa se propõe a investigar elementos teóricos e aspectos socioculturais vinculados a prática comportamental da cultura informacional no processo de inteligência competitiva visando estabelecer diretrizes. Os procedimentos metodológicos da pesquisa seguem uma proposta qualitativa, natureza encontrada com frequência na maioria das pesquisas sobre a cultura organizacional. Por se tratar de uma pesquisa teórica, a pesquisa bibliográfica tornou-se mais apropriada para alcançar os objetivos, usando-se o método dialético para a análise. Diversas reflexões foram construídas no decorrer da revisão de literatura, mostrando resultados na identificação de elementos e processos fundamentais, obtidos junto a perspectivas de áreas importantes para os estudos da cultura. Além disso, na síntese integradora, evidencia-se que a cultura informacional é um contexto sociocultural que influencia na inteligência competitiva porque acompanha os movimentos do ambiente externo promovendo resultados nos comportamentos das pessoas.

**Palavras-Chave:** Cultura Informacional; Cultura Organizacional. Inteligência Competitiva.

WOIDA, L. M. **Analysis of the elements of informational culture for guidelines construction in the context of competitive intelligence.** Marilia: Unesp, 2013. 220f. Qualification Report (PhD) - Graduate Program in Information Science - Faculty of Sciences - Unesp/Marilia.

## **ABSTRACT**

The informational culture is the socio-cultural bases to management moderns once that provides socio-cultural conditions at enhancing and appropriates informational behaviors, as well the use of technologies of information and communication in the organizational process. In that sense, to problematic of the research is: which are theoretical elements and sociocultural aspects linked to behavior practice of the information culture in the trial of competitive intelligence? The efficiency of competitive intelligence inside a organization depends largely how the socio-cultural dimension is structured and articulates its various elements. A perspective more attentive to informational culture increases and adapts to information science, elements of the function of the culture in organizations, for example, the study lines from users, contributes with aspects as values and rituals that affect directly in informational behavior. The approach differs, specifically, to focus on the informational needs of competitive organizations, because it values the socio-cultural characteristics of users of information in organizations of this type. Timely results are admired, because there are no researches of informational culture focused on competitive intelligence to meet the objective of identifying defining elements accordingly. The overall goal of the proposed research to investigate the theoretical elements and socio-cultural aspects linked to the practice of informational culture in competitive intelligence process aimed at establishing guidelines. The methodological procedures follow a qualitative research proposal that is found frequently in most research of organizational culture. A theoretical research, the bibliographical research became more appropriate for achieving the objectives. Diverse reflections were built in elapse of the revision of literature, showing results in the identification of elements and trials fundamental, obtained next to perspectives of important areas for the studies of the culture. Beyond that, in the synthesis integrator, shows up-itself that the information culture is a sociocultural context that influences in the intelligence competitive because accompanies the movements of the external environment and promoting results in the behaviors of the people.

**Keywords:** Informational Culture; Organizational Culture; Competitive Intelligence.

## LISTA DE FIGURAS

		P.
Figura 1	- Dimensões organizacionais: a nova lógica das organizações.....	21
Figura 2	- Contribuições da Psicologia para as teorias organizacionais.....	94
Figura 3	- Principais ênfases da motivação.....	101
Figura 4	- Organizações do conhecimento.....	123
Figura 5	- O núcleo da cultura.....	139
Figura 6	- Cultura informacional e elementos relacionados.....	144
Figura 7	- Cultura informacional: hibridismo entre a cultura local e o contexto competitivo.....	147
Figura 8	- Evolução da cultura informacional.....	165
Figura 9	- Modelo revisado de comportamento informacional de Wilson.....	169
Figura 10	- Elementos e processos culturais nas necessidades.....	177
Figura 11	- Níveis hierárquicos e influentes socioculturais.....	182
Figura 12	- Elementos e processos culturais na prospecção e monitoramento.....	185
Figura 13	- Elementos e processos culturais na coleta.....	188
Figura 14	- Elementos e processos culturais na análise.....	190
Figura 15	- Elementos e processos culturais na disseminação.....	192
Figura 16	- Condições para a formação da cultura informacional.....	207
Figura 17	- Cultura informacional como a junção de elementos em integração, mudança e oposição.....	210
Figura 18	- Movimento da negação e da negação na formação da cultura informacional.....	211
Figura 19	- Cultura informacional no ambiente da inteligência competitiva.....	223



## LISTA DE QUADROS

		P.
Quadro 1	- Teses defendidas na Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação' do PPGCI/UNESP.....	28
Quadro 2	- Processos de construção e manutenção de conhecimento social.....	74
Quadro 3	- Quadro 2: Modelos de gestão de pessoas.....	88
Quadro 4	- Características da cultura organizacional – Charles Handy.....	135
Quadro 5	- Contexto cultural brasileiro.....	149
Quadro 6	- Requisitos para a inteligência informacional.....	155
Quadro 7	- Referencial de competências e habilidades.....	156
Quadro 8	- Cultura informacional e cultura de informação.....	159
Quadro 9	- Efeito do espaço de uso da informação.....	164
Quadro 10	- Fase de identificação das necessidades.....	176
Quadro 11	- Desenvolver as competências em função das necessidades reais.....	181
Quadro 12	- Fase de prospecção e monitoramento.....	183
Quadro 13	- Fase de coleta.....	186
Quadro 14	- Fase de análise das informações.....	189
Quadro 15	- Fase de disseminação da informação.....	191
Quadro 16	- Pressupostos influentes sobre a cultura informacional.....	200
Quadro 17	- Cultura informacional na Categoria individual, particular e geral.....	212
Quadro 18	- Elementos da Cultura Informacional na classe individual, particular e geral.....	213

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABERJE</b>	-	<b>Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas</b>
<b>ADBS</b>	-	<b>Associação dos Profissionais de Informação e Documentação</b>
<b>ERG</b>	-	<b><i>Existence, Relatedness and Growth</i></b>
<b>ERC</b>	-	<b>Existência, Relacionamento e Crescimento</b>
<b>FFC</b>	-	<b>Faculdade de Filosofia e Ciências</b>
<b>IBM</b>	-	<b><i>International Business Machines</i></b>
<b>PEOU</b>	-	<b><i>Perceived ease-of-use</i></b>
<b>PU</b>	-	<b><i>Perceived usefulness</i></b>
<b>PPGCI</b>	-	<b>Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação</b>
<b>SLA</b>	-	<b><i>Special Libraries Association</i></b>
<b>TAM</b>	-	<b><i>Technology Acceptance Model</i></b>
<b>TIC</b>	-	<b>Tecnologias de Informação e Comunicação</b>
<b>UFMG</b>	-	<b>Universidade Federal de Minas Gerais</b>
<b>Unesp</b>	-	<b>Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”</b>

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Problema e Objetivos.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2 Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 2 - BASES TEÓRICAS DA CULTURA.....</b>	<b>43</b>
<b>2.1 Perspectivas da Cultura.....</b>	<b>43</b>
<b>2.2 Perspectiva Antropológica.....</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Perspectiva Sociológica.....</b>	<b>64</b>
<b>2.4 Perspectiva da Psicologia.....</b>	<b>94</b>
<b>2.5 Perspectiva da Comunicação.....</b>	<b>107</b>
<b>2.6 Perspectiva da Ciência da Informação.....</b>	<b>114</b>
<b>CAPÍTULO 3 - CULTURA INFORMACIONAL.....</b>	<b>128</b>
<b>3.1 Cultura Informacional.....</b>	<b>141</b>
<b>3.2 Modelos e perspectivas de Cultura Informacional.....</b>	<b>160</b>
<b>3.3 Comportamento Informacional.....</b>	<b>166</b>
<b>CAPÍTULO 4 - ELEMENTOS E PROCESSOS DA CULTURA INFORMACIONAL NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>170</b>
<b>4.1 Cultura Informacional Aplicada à Inteligência Competitiva.....</b>	<b>175</b>
<b>CAPÍTULO 5 – SÍNTESE ANALÍTICA DA CULTURA INFORMACIONAL....</b>	<b>195</b>
<b>CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>219</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>227</b>

## CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual passa por um período de consolidação de valores e princípios que envolvem diretamente a produção e o uso de informação nas organizações. Há consenso sobre a importância da colaboração, do compartilhamento e da criatividade obtidos, geralmente, por meio da interação entre as pessoas quando desenvolvem ações voltadas ao processamento<sup>1</sup> da informação. Os diferentes tipos de culturas encontram-se representados em símbolos, artefatos e em práticas que concretizam os valores e crenças, alguns dos quais difundidos em grande parte nas sociedades atuais. Tais valores estão centrados na relevância conquistada pelas tecnologias de armazenamento, recuperação e transmissão, como na própria informação.

A cultura informacional, conforme é definida nesta tese, é um todo formado por elementos e processos que estabelecem convenções com significados sociais compartilhados e, ao mesmo tempo, apta a inserir pessoas no universo organizacional da gestão, da tecnologia e da valorização da informação, fortalecendo os processos e os elementos carregados de simbolismo, construídos e difundidos sobre como agir frente à informação e ao conhecimento. Como expressam Woida e Valentim (2006, p.40):

A cultura informacional é entendida como um conjunto de pressupostos básicos composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo.

Para compreender o fenômeno da cultura informacional é necessário adicionar o contexto do qual ela emerge. Assim, as práticas socioculturais materializadas em artefatos e em comportamentos mostram a tendência à mudança que vão além da dimensão social, porquanto também são experimentadas na dimensão econômica da sociedade.

Nas duas últimas décadas ocorreram transformações significativas na esfera econômica do Brasil, decorrentes principalmente da abertura econômica do país.

---

<sup>1</sup> Processamento da informação é entendido como o ato de analisar, verificando a utilidade dos dados, transformando-os ou os agregando-os a outras informações com o intuito de utilizá-los em tomadas de decisão, rotineiras ou não.

Além dos investimentos estrangeiros, Chu e Wood Jr. (2008, p.971) afirmam que as empresas locais procuraram iniciativas para se adaptar ao novo contexto relacionado à globalização, por meio de programas para obter a atualização tecnológica, bem como para modernizar a gestão praticada localmente.

De maneira geral, as tecnologias de recuperação, armazenamento e transmissão da informação se constituíram em ferramentas para a renovação da sociedade atual, influenciando em seus princípios e valores, cuja efetivação ocorre na medida em que as ações dos indivíduos e das sociedades são estreitamente dependentes de tecnologia e de informação.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC)<sup>2</sup> mudaram a maneira de conceber e sentir os fenômenos que compõem o mundo, uma vez que engendraram possibilidades reais de colaboração, compartilhamento e de produção de conhecimento. Infere-se sobre isso que parte considerável das culturas das sociedades atuais, especialmente as ocidentais, modificou importante núcleo de valores, voltando a centrar as reflexões nos indivíduos e no produto da interação destes.

No âmbito empresarial, há algumas décadas, a competição entre os sujeitos propiciava um comportamento individualista, aceito e incentivado socialmente. Crenças reconhecidamente como corretas alastravam comportamentos inadequados e improdutivos nas organizações. Se informação era sinônimo de poder, não se pode discordar que a ação mais provável dos indivíduos fosse a de mantê-la segura e distante de prováveis competidores, ainda que se constituíssem nos próprios pares do ambiente de trabalho. Nesse sentido, valores pouco positivos interferiam no processo de tomada de decisão, bem como na construção e efetivação de comportamentos voltados à geração, processamento, compartilhamento e uso de informação.

A realidade quanto à valorização da informação não mudou, mantendo o *status* de recurso fundamental para o funcionamento dos processos empresariais. Contudo, outros princípios e comportamentos passaram a integrar as boas práticas de gestão da informação, cujo contexto histórico e social explica, em parte, a

---

2 Conforme Cunha e Cavalcanti (2008, p.356), tecnologia da informação é um termo similar e trata-se de “Tecnologia baseada na eletrônica e dirigida ao tratamento da informação, compreendendo toda a tecnologia informática e das telecomunicações, juntamente com partes da eletrônica de consumo e radiodifusão”.

incorporação dessas práticas. Chu e Wood Jr. (2008) discutem justamente quais características das culturas das organizações propiciam ou não a incorporação, repulsa ou manutenção de elementos advindos do ambiente externo. Presume-se que, nesse caso, as explicações propostas por Chu e Wood Jr. sobre a relação da cultura com o contexto no qual está inserida ajudam a compreender e a evidenciar a cultura informacional.

De acordo com Chu e Wood Jr. (2008, p.969), a cultura encontrada nas empresas brasileiras, por exemplo, apresenta traços híbridos relacionados aos dois últimos períodos econômicos, marcantes para as empresas: a pré globalização e a pós globalização.

As novas formas de gestão impactaram na cultura organizacional brasileira, considerada como um conjunto de pressupostos, práticas e convenções compartilhadas pelas organizações localizadas no território brasileiro. Por um lado, existe a absorção e adoção de novas perspectivas trazidas pela globalização; por outro, persiste um núcleo de traços culturais peculiares que impedem uma mudança completa da tradicional cultura organizacional. Sendo assim, importantes traços foram incorporados ajudando a modificar tradições que impediam práticas de gestão mais eficientes.

Conforme constataram Chu e Wood Jr. (2008), a cultura organizacional brasileira possui traços de flexibilidade e de plasticidade. Assim, deduz-se que modelos ou tendências gerenciais e tecnológicas importadas têm condições culturais mais favoráveis para se instalar. Nesse sentido, infere-se ser possível existir uma cultura informacional como demonstração do hibridismo cultural que ocorre entre as organizações brasileiras e as de origem estrangeira.

Sem dúvida, a cultura informacional carrega em seu âmago características particulares devido à combinação de elementos e processos advindos de contextos diferentes. Isso significa que existe relação entre o que compõe a cultura informacional existente no interior das organizações e a cultura presente no ambiente externo, seja ela nacional ou global. Essa cultura encontra expressão no ambiente empresarial competitivo, imerso em práticas que traduzem a valorização da informação e das TIC, que, no caso das culturas presentes nas organizações brasileiras, é um processo facilitado pelas características típicas da cultura nacional.

A cultura organizacional brasileira propicia condições para a existência da cultura informacional. Esta possui característica híbrida advinda da cultura nacional e da cultura global.

A facticidade da presença da cultura informacional ocorre em virtude da aderência aos elementos da cultura nacional e global, especialmente porque são disseminados em diferentes dimensões: socioculturais, econômicas e políticas. A bem sucedida hibridização se dá precisamente por atingir várias instâncias da sociedade, por exemplo, ao ser encontrada em planos muito particulares (indivíduos) e, ao mesmo tempo, em planos mais amplos (como em políticas do governo federal). Percebe-se a presença da valorização da informação, tanto no nível individual quanto no âmbito de comunidades maiores. Ainda assim, não se pressupõe homogeneidade, e sim compartilhamento de alguns aspectos entre as sociedades.

Castells (2001), um dos autores sobre a Sociedade da Informação ou Sociedade em Rede<sup>3</sup>, destaca, no bojo da discussão sobre sociedade informacional, que as sociedades atuais não se tornaram homogêneas, ainda que fatores globais possam ter conduzido a uma maior integração, defendendo que aspectos históricos e culturais específicos impediram isso.

Conseqüentemente, até certo ponto, seria impróprio referir-se a uma Sociedade Informacional, o que implicaria a homogeneidade das formas sociais em todos os lugares sob o novo sistema. É óbvio que essa é uma proposição empírica e teoricamente indefensável. Poderíamos, entretanto, falar de uma Sociedade Informacional do mesmo modo que os sociólogos estão se referindo à existência de uma Sociedade Industrial, **marcada por características fundamentais comuns em seus sistemas sociotécnicos**, a exemplo da formulação de Raymond Aron. Mas com duas importantes ressalvas: por um lado, as sociedades informacionais, como existem atualmente, são capitalistas (diferentemente das sociedades industriais, algumas delas eram estadistas); por outro, devemos acentuar a diversidade cultural e institucional das sociedades informacionais (CASTELLS, 2001, p.38, grifo nosso).

Mesmo que não se possa conceber a sociedade informacional a partir de uma concepção homogênea, pode-se ao menos abordar a presença de

3 Castells (2000, p.46) prefere o uso do termo sociedade informacional e explica que “[...] indica o atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas nesse período histórico.” O mesmo autor explica também que o uso da expressão sociedade em rede se coloca em função dos novos atributos da sociedade atual, cuja lógica é se estruturar em rede.

características partilhadas entre organizações e entre sociedades que se encontram inseridas nos padrões da Sociedade em Rede, da Informação ou do Conhecimento.

Castells (2001, p.78-79) apresenta os aspectos que representam os fundamentos dessa sociedade:

- A informação é a base e matéria-prima dessa sociedade, e as tecnologias de informação são mediadoras, usadas para atuar sobre a informação.
- A inevitável presença e participação das tecnologias em todos os espaços e dimensões sociais, culturais, políticos, entre outros, da atualidade.
- A presença da 'lógica das redes', visto que estão presentes e servem para 'estruturar o não estruturável', ou seja, as relações entre espaços e ambientes diferentes foram ampliadas e possibilitaram perpetuar a dinâmica e os fluxos de informação. Além disso, núcleos ou centros são dispensáveis para essa lógica, porquanto não existe a concentração, mas a distribuição e crescentes trocas entre os participantes das redes.
- A flexibilidade, o que significa afirmar que as organizações e os seus componentes e processos podem assumir novas formas, conforme as mudanças do ambiente.
- Interdependência entre as tecnologias de informação, incitando à integração entre sistemas.

Acrescenta-se aos aspectos mencionados por Castells a crescente tendência de colaboração entre os indivíduos, entre os indivíduos e as organizações e entre as organizações de um mesmo ou de diferentes segmentos.

Além do processo de abertura econômica como um fator de influência sobre a formação de sociedades mais integradas, evidenciam-se outros elementos identificados por Castells, que argumenta que as TIC também foram responsáveis pelas transformações sociais, econômicas e políticas ocorridas no Século XXI.

A Internet<sup>4</sup> e as TIC sustentam o papel de influenciadoras sobre a sociedade, a cultura e a economia.

---

4 Internet é entendida como a rede de aparelhos (computadores, celulares, entre outros) que armazena e possibilita acesso (livre ou adquirido) a informações, bem como facilita comunicação entre pessoas e organizações.



No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. Na verdade conhecimentos e informação são elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação. Contudo, o que é específico ao modo informacional de desenvolvimento é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade. (CASTELLS, 2001, p.35).

Apesar de ter sido lançada há mais de uma década, a perspectiva de Castells ainda pode ser citada, pois sugere que a Sociedade da Informação/Conhecimento repousa sobre novos padrões de comunicação, bem como sobre novas percepções sobre o tempo e o espaço, criados a partir das intervenções da Internet e das TIC sobre a sociedade. A única ressalva a esse pensamento é a retirada do adjetivo novo ou nova, uma vez que os aspectos relativos há uma década eram considerados novidade, e agora já foram incorporados ao cotidiano.

As organizações acabam reproduzindo os padrões da Sociedade da Informação. Conceber que as organizações reproduzem esse modelo ou dimensão maior é reafirmar que as TIC, bem como a informação e o conhecimento, são indispensáveis e estão no cerne das organizações, portanto, afetam e podem ser percebidas na dimensão sociocultural. A ausência de indicadores sobre essa cultura pode ser considerada um alerta para a organização.

A presente pesquisa se dispôs a estudar um aspecto fundamental para as organizações competitivas, cujas práticas de gestão se voltam para aperfeiçoar a produção e uso de conhecimentos gerados no âmbito organizacional.

O processo de inteligência competitiva é considerado um modelo que permite às organizações a gestão do conhecimento e da informação, gerando fluxos de informações confiáveis para planejamento e decisão mais precisos. Isso significa que fornece condições para gerar e aproveitar informações para a ação estratégica. Assim como muitos outros, é um modelo dependente das pessoas, daí a necessidade de se compreender como atuam alguns dos elementos e processos da cultura informacional nas fases da inteligência competitiva organizacional.

A cultura informacional é mencionada na literatura sobre inteligência competitiva como imprescindível ao contexto sociocultural. Estabelece-se como tese que a cultura informacional é a base para as organizações estruturarem suas

estratégias, objetivos e metas de ação sobre a informação, portanto, é uma cultura indispensável para os modelos atuais de gestão, cujo centro reside em trabalhar a informação para gerar conhecimento, a partir da interação entre as pessoas.

De forma geral, a literatura se restringe a mencionar aspectos que envolvem o comportamento das pessoas no espaço organizacional, centrado em gerir informação e, por isso, requer maior participação das pessoas no que diz respeito à valorização, organização, tratamento e disseminação da informação (MIRANDA, 2006, p.158, 162; PEREZ-MONTORO GUTIERREZ, 2006, p.117, 127; QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.84). Todavia, a literatura nacional da área de Ciência da Informação menciona a cultura organizacional como o contexto humano indispensável para os fluxos informacionais. Garcia e Fadel (2010) buscam se apoiar nessa forma de pensar, contudo, apesar de não adotarem cultura informacional conforme a terminologia da literatura internacional, acabam desenvolvendo entendimento semelhante a essa literatura.

Os termos cultura informacional e organizacional guardam diferenças importantes que devem ser destacadas, a fim de esclarecer o termo adotado por esta tese. A cultura informacional é derivada da cultura organizacional especificamente voltada às questões da informação, enquanto a cultura organizacional representa o conjunto total de pressupostos, valores, crenças e demais elementos e processos.

Souza, Dias e Nassif (2011, p.56) confirmam a importância da cultura organizacional como um elemento capaz de fornecer respaldo para comportamentos e práticas próprios à gestão da informação e à gestão do conhecimento. Ressaltam a relevância de as pessoas serem incluídas nos modelos de gestão atuais, apoiados na informação e no conhecimento, uma vez que são elas as responsáveis por aprender, produzir e usar efetivamente a informação e o conhecimento. Mesmo assim, os autores não descrevem os elementos constituintes dessa cultura no modelo de gestão sustentado em informação e em conhecimento e preferem assinalar que é imprescindível incluir as pessoas, e não apenas as TIC, na discussão.

Mesmo não fazendo uso do termo corrente na literatura internacional, Souza, Dias e Nassif (2011, p.65) concordam que a cultura fornece direcionamento e

contexto adequado aos modelos de gestão da informação e do conhecimento, indicando a presença de dois tipos de cultura: a de aprendizagem e a de compartilhamento, ambas consideradas na cultura informacional.

A cultura organizacional compreende o conjunto geral de valores, todavia, no processo de gestão da informação e do conhecimento dois (sic), componentes específicos podem ser considerados como essenciais: a cultura de aprendizagem e a cultura de compartilhamento de conhecimento. A cultura de aprendizagem está na base do desenvolvimento das competências em informação e conhecimento, e a cultura de compartilhamento está na base da composição de inteligentes coletivos (SOUZA; DIAS; NASSIF, 2011, p.65).

A cultura informacional é ainda um objeto pouco explorado na literatura nacional, principalmente no que tange aos pressupostos da gestão, uma vez que não se delineiam áreas que contribuam para pensar a cultura informacional e seus principais elementos. De modo que são recorrentes contribuições feitas na área, tais como a de Souza, Dias e Nassif, que buscam demonstrar a importância de se incluir as pessoas (produtores e usuários de informação) nas exposições teóricas e metodológicas, sem conduto determinar as especificidades da composição do contexto sociocultural mencionado.

No que diz respeito à cultura organizacional, existem vários modelos teóricos, definições e perspectivas para pesquisá-la. Por exemplo, há modelos de avaliação psicométricos<sup>5</sup> de cultura organizacional, como o construído por Ferreira *et al.* (2002), fundamentado em modelos clássicos como os de Edgar Henry Schein<sup>6</sup> e Geert Hofstede<sup>7</sup>, cujas propostas foram construídas, respectivamente, pensando em dimensões internas de acesso aos significados e em elementos culturais determinantes para o comportamento, e que mencionam a presença de camadas de significados que variam entre o mais acessível e o menos acessível.

---

5 A Psicometria é um ramo especializado da Psicologia que se dedica ao estudo e elaboração dos testes de avaliação psicológica e ao desenvolvimento e aplicação dos conhecimentos estatísticos e de outros processos matemáticos à Psicologia. Disponível em: <[http://www.infopedia.pt/\\$psicometria](http://www.infopedia.pt/$psicometria)>. Acesso em: 07 fev. 2012.

6 Edgar Henry Schein nasceu em 1928, ex-professor do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), na *Sloan School of Management*, contribuiu efetivamente para os estudos de desenvolvimento organizacional, mais especificamente os estudos voltados à cultura organizacional na década de 1980. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein](http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

7 Geert Hofstede nasceu em 1928. Em 1980, publicou a obra *Culture's Consequences* em que apresentava parâmetros psicométricos. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://pt.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

A cultura organizacional é um elemento imbricado à organização, conforme defendem Schein e Hofstede. Eles compreendem a cultura organizacional como uma variável, disponível para provocar mudanças e propiciar interferências dos gestores. A necessidade de se conhecer a cultura informacional segue essa mesma linha de raciocínio, pois deve ser estudada para que se possa compreender o processo de avaliação e mudança, pois a inteligência competitiva demanda um contexto sociocultural apto a acompanhar os movimentos do ambiente externo.

A inteligência competitiva é definida por Valentim *et al.* (2003, p.1-2) como um

[...] processo organizacional e é fundamental à organização sob vários aspectos, como por exemplo, para as pessoas desenvolverem suas atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem suas ações táticas e operacionais, para os setores estratégicos definirem suas estratégias de ação, visando o mercado, a competitividade e a globalização. Além disso, é perceptível as necessidades informacionais, em diferentes níveis de complexidade, da organização como um todo e que são supridas através do processo de I.C..

Trata-se, portanto, de um modelo de gestão que perpassa toda a organização, obtendo maior expressão nos níveis estratégicos da estrutura organizacional.

A inteligência competitiva é exposta na tese como um modelo de gestão. Isso quer dizer que a inteligência competitiva, como qualquer outro modelo de gestão, possui duas dimensões, como descreve Ferreira *et al.* (2009, p.17): uma dimensão que diz respeito à forma e outra que trata da função. Na primeira, o modelo contempla a noção de configuração e, portanto, trata da percepção da estrutura organizacional adotada e dos padrões impostos ao comportamento; enquanto na segunda, o modelo privilegia as tarefas ou objetivos da organização, constituindo-se de tudo aquilo que a organização deve realizar.

Uma noção de modelo estático e normativo não se revela suficiente para o contexto atual das organizações. Os modelos de gestão seguiram a tendência das teorias desenvolvidas na Administração que, em seu início, se impregnaram de noções da Administração Científica, repercutindo nos modelos de gestão aplicados às organizações. Com o tempo, as noções que propunham a inércia foram refutadas dando lugar a modelos fundamentados em novas perspectivas, como a defendida pela Escola de Relações Humanas. Por fim, entre as abordagens mais modernas,

passou-se a incluir uma concepção de mundo mais dinâmica e complexa, conduzindo a reformulação dos modelos de gestão que se envolviam com a estagnação e previsibilidade.

Desse modo, um modelo tanto pode ser definido como um padrão adequado e que deve ser reproduzido, como também um padrão adequado para situações específicas.

Ferreira *et al.* (2009, p.19) destacam que na gestão “[...] não se pode fugir da visão tradicional de que gerir significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequados, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem”. Desse modo, a noção de função é incorporada para explicar que os modelos de gestão atuais buscam uma visão integrada, propondo que mais variáveis sejam consideradas importantes no funcionamento das organizações. Variáveis que receberam destaque em alguns períodos da história da Administração são recuperadas para compor a noção de modelo de gestão atual, justificando não apenas a interdependência das variáveis, mas também das perspectivas que se mantiveram historicamente opostas, porque eram consideradas contraditórias.

A noção de modelo de gestão moderna permite aproveitar perspectivas diferentes, proporcionando maior percepção sobre as organizações.

Alguns modelos de gestão buscam representar as variáveis que compõem o cenário da organização, como no modelo proposto por Galbraith *et al.* (1995 *apud* FERREIRA, 2009, p.27).

**Figura 1: Dimensões organizacionais: a nova lógica das organizações.**



Fonte : Galbraith *et al.* 1995 *apud* FERREIRA *et al.*, 2009, p.27.

Pode-se notar que Ferreira *et al.* (2009), por meio do modelo de Galbraith *et al.* se vale de elementos tanto do ambiente interno como externo para demonstrar a dinâmica inerente ao funcionamento das organizações. Entre os elementos há a presença de concorrentes globais, de movimentos de desregulamentação e de informação e de tecnologia. Por outro lado, no ambiente interno consideram-se o tipo de estrutura organizacional adotada (Matricial, Rede, Holdings Relacionadas, Híbridas), a estrutura de informação e processo decisório (considerando o uso de tecnologia, facilidade de uso e capacidade online), os sistemas de recompensas (que podem ser praticados nas modalidades variável, por desempenho, por participação acionária), as tarefas (considerando como indispensável a presença da inovação, da melhoria organizacional e do replanejamento), as pessoas (organizadas e distribuídas na forma de equipes, com a presença de suporte técnico, de parcerias, de envolvimento empregatício e promoção do aprendizado organizacional). Todos esses elementos observados em conjunto forma a nova lógica das organizações, pois contemplam variáveis que interferem nos resultados organizacionais.

A inteligência competitiva enquanto modelo de gestão se aproxima da noção moderna, pois incorpora tanto a forma quanto a função. Isso quer dizer que não se pretende oferecer um modelo de controle absoluto e prescritivo, uma vez que admite

a interferência de variáveis não identificadas, mas que produzem efeito sobre a organização. De acordo com Ferreira *et al.* (2009, p.180), “Por mais abrangente que pretenda ser, um modelo de gestão não consegue dar conta de todo o complexo universo de variáveis que compõem a organização”.

Igualmente, se reconhece as limitações humanas e tecnológicas envolvidas, pois se trata de um modelo de gestão que atua no âmbito de parâmetros modernos da Administração, usufruindo de abordagens diuturnas, como a científica e a burocrática, mas também incorporando vertentes, como a sistêmica e a contingencial, fornecendo maior dinâmica ao modelo de gestão, uma vez que é necessário contabilizar a necessidade de mudança, a inclusão ou exclusão de níveis da estrutura organizacional.

O modelo de gestão adotado aproxima-se da Adhocracia sustentada por Mintzberg (1995 *apud* FERREIRA *et al.*, 2009, p.151). Esse modelo de gestão se revela diferente do modelo clássico porque propõe uma estrutura pouco formalizada, visando essencialmente à colaboração na execução das tarefas da organização.

A tese amplia sua função de mapeamento da situação, podendo ser bastante relevante para identificar relações entre elementos e processos que interferem no fenômeno estudado.

Um dos principais problemas associados aos estudos da cultura recai sobre os limites dados ao objeto estudado, ou seja, quais aspectos podem ser considerados componentes da cultura? Quais são os elementos, processos e aspectos que podem ser destacados desta e de seu contexto, sem que acarrete em insuficiências nas explicações fornecidas ao fenômeno? A respeito desses problemas de fronteira e limites impostos ao estudo da cultura Kaplan e Manners explicam que

Investigar qualquer coisa no universo requer, em alguma medida, que ela seja “removida” do seu contexto. O problema real que o cientista social (ou qualquer outro cientista, nesse caso) enfrenta é saber o quanto o contexto do fenômeno deve ser considerado quando alguém o isola conceitualmente para fins de análise ou estudo (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.20).

Nesse caso, há que se considerar quais os aspectos contextuais que são determinantes para as organizações, não porque devem ser excluídos e descolados do objeto cultura informacional, mas, ao contrário, devem constituir parte importante

de afirmativas sobre sua existência.

Do mesmo contexto que emergem as empresas, as respectivas culturas também são um produto. Priorizar o ambiente interno das organizações é relevante porque os recursos para pesquisar todos os fenômenos a ela associados são limitados.

Nos termos da presente pesquisa, a cultura informacional é considerada como contexto sociocultural da inteligência competitiva. Ainda que concebida distante da cultura empírica, deve representar, ao menos parcialmente, a relação entre os elementos que compõem a dinâmica da cultura real.

Teorizar é uma ação perseguida e proposta na presente tese. Se, por um lado, busca-se obter regularidade no conjunto dos aspectos, por outro existe uma tentativa de explicar a presença e a relação de elementos e processos uns com os outros, bem como seus efeitos sobre o modelo de gestão.

Quanto ao problema de validação de teorias em relação à realidade, Kaplan e Manners (1979, p.31) esclarecem que “[...] as teorias, por serem construções mais abstratas do que as generalizações empíricas ou do que as leis da natureza, são apenas *indiretamente* confirmáveis ou inconfirmáveis”.

Refutar ou confirmar o arranjo teórico construído não fornece certeza quanto à abrangência conseguida pelas considerações teóricas obtidas. Dessa forma, a validade das teorias e modelos concebidos com o intuito de serem amplos pode ser questionada, dada a natureza incontrolável das variáveis que supostamente podem influenciar sobre o objeto pesquisado.

Kaplan e Manners (1979, p.33) afirmam, tentando corrigir o pressuposto perseguido pelas Ciências Sociais, que se deve abandonar a busca pela perfeição teórica, porque a presença das exceções constitui uma possibilidade. Desse modo, leis universais são pouco ou nada válidas para a cultura.

Parte-se do pressuposto que existem regularidades entre as culturas de um determinado tipo, por exemplo, em relação à informacional e, por isso, torna-se viável estabelecer teorias ou pressupostos generalizadoras abrangentes para tais culturas.



## 1.1 Problema e Objetivos

A problemática central desta tese está em identificar elementos teóricos e aspectos socioculturais vinculados à prática comportamental da cultura informacional no processo de inteligência competitiva. Nessa perspectiva, recorre-se aos conceitos produzidos em áreas contribuintes com a cultura informacional.

Com a função de auxiliar o problema principal, são expostas questões complementares. Em termos teóricos, os problemas são os seguintes: Quais são as reais contribuições da cultura informacional para a inteligência competitiva? Quais são as bases teóricas da cultura informacional e as perspectivas teóricas que se aplicam ao ambiente sociocultural da inteligência competitiva? Quais diretrizes contribuem para a cultura informacional das empresas? Que dimensões/estruturas/níveis podem ser sugeridos nas diretrizes?

Tem-se como hipóteses de pesquisa que:

- a) No âmbito da inteligência competitiva os resultados também são desencadeados pela dimensão sociocultural na organização. Propostas consistentes para definir aspectos da cultura são pouco indicadas na literatura, tal como se percebe em Fuld (2007), que discute em seu texto vários elementos referentes ao ambiente externo da organização e apenas menciona alguns dos problemas vinculados às pessoas. A cultura informacional apresenta-se desprovida de melhor definição no contexto da inteligência competitiva. Portanto, faz-se necessário definir bases teóricas e aplicadas concernentes à cultura informacional nesse contexto.
- b) As contribuições da cultura informacional para a inteligência competitiva podem ser agrupadas em teóricas e práticas. Na primeira, a cultura informacional insere conceitos da esfera sociocultural para explicar o processo de inteligência competitiva, definindo-se aspectos como comportamento em informação<sup>8</sup>, socialização e valores voltados ao trabalho com a informação. Na esfera prática, pode fornecer parâmetros

---

8 O comportamento informacional é considerado por Moraes e Fadel (2010, p.65) como mais uma dimensão do comportamento organizacional, pois este é o campo que estuda quais variáveis impactam diretamente nos comportamentos praticados por indivíduos e grupos.

para a dimensão sociocultural, demonstrando as implicações de elementos e processos socioculturais no processo de inteligência competitiva, de modo a viabilizar a inserção de novas práticas e efetivar comportamentos informacionais fazendo uso de valores, crenças concretizados em rituais e em processos como o de comunicação e o de socialização.

- c) Pressupõe-se que as bases teóricas da cultura informacional são semelhantes às bases constituintes da cultura organizacional. Contudo, isso foi investigado com base na literatura e dialogando com os teóricos do assunto. Mantêm-se, por exemplo, as influências da Antropologia, da Sociologia e da Psicologia Organizacional. Incluem-se os vínculos com a área de Ciência da Informação, como a noção de usuário do sistema de informação, que abarca comportamentos que atendem a aspectos que vão desde a recuperação até o compartilhamento de informação e gestão do conhecimento.
- d) A inteligência competitiva possui um ambiente sociocultural particularmente voltado a produzir informação e conhecimento relevantes para a organização. As teorias e perspectivas associadas à cultura informacional e voltadas à inteligência competitiva sinalizam um ambiente específico de produção, compartilhamento e uso de informação e conhecimento. Parte das perspectivas veiculadas na cultura informacional advém de áreas como a Antropologia da Informação, a Administração, a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento. A noção de Sociedade da Informação encarrega-se de ampliar a aplicação do conceito de cultura informacional, uma vez que se encontra no ambiente externo das organizações.
- e) A dimensão sociocultural é indispensável na inteligência competitiva, pois permite diagnosticar a situação previamente à implantação do processo de inteligência competitiva. Também é útil como mecanismo para se obter um mapa da situação no decorrer do processo de inteligência competitiva, pois fornece informações valiosas em relação ao comprometimento das pessoas envolvidas no processo e às ações mais rotineiras do

comportamento em informação. A definição de um conjunto de aspectos pode mostrar indicadores positivos ou negativos da situação sociocultural, a partir dos quais as ações de ajuste ou mudança na cultura podem ser planejadas e executadas.

Souza, Dias e Nassif (2011, p.64) explicam que um ambiente orientado para a gestão da informação e do conhecimento, fundamentais à inteligência competitiva, deve contemplar as pessoas como as verdadeiras construtoras, compartilhadoras e consumidoras de informação e de conhecimento.

Trata-se, portanto, de ver a gestão para além de setores ou indivíduos gestores, mas como o desenvolvimento nas rotinas da organização um conjunto de atividades e serviços que fundamentam as práticas e ações de informação estruturantes (SOUZA, DIAS, NASSIF, 2011, p.64-65).

Os aspectos referentes à cultura devem priorizar elementos e processos socioculturais pertinentes ao trabalho com a informação e com o conhecimento. Além disso, sinaliza-se que a estrutura da organização é uma aliada para compreender a cultura e vice-versa, uma vez que os contornos sociais possuem seus limites na própria estrutura estabelecida, distribuindo funções e cargos em diversos níveis.

Vale sublinhar que nem todos os indivíduos estão incluídos nos fluxos de informação para a tomada de decisão estratégica, como é o caso das pessoas alocadas na linha de produção das fábricas. Essa situação conduz a questionamentos sobre a utilidade de se incluir todas as pessoas que trabalham na organização ou restringir apenas àqueles que tomam decisões vinculadas ao nível hierárquico estratégico.

Esses aspectos demonstram o caráter original e inédito da pesquisa, haja vista que não foi encontrada uma delimitação de aspectos consistentes da cultura informacional para a inteligência competitiva que seja adequada ao contexto de organizações que trabalham intensamente com a informação e com a produção e uso de conhecimento.

Alcançaram-se respostas adequadas no âmbito da Ciência da Informação, bem como à Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação'. Além disso, a pesquisa proporcionou acréscimos às discussões presentes na literatura, principalmente em relação ao papel da cultura informacional como alicerce à criação

e à gestão da informação e conhecimento no contexto da inteligência competitiva.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar os elementos teóricos e os aspectos socioculturais vinculados à cultura informacional no processo de inteligência competitiva. Como objetivos específicos, pretende-se: a) investigar as bases teóricas da cultura informacional a partir de áreas relacionadas diretamente ao tema, por meio de revisão de literatura em Antropologia, Sociologia, Psicologia das Organizações, Ciência da Informação e Administração; b) verificar a cultura informacional em relação às fases/etapas da inteligência competitiva; c) Analisar a cultura informacional aplicada à inteligência competitiva.

A pesquisa se justifica na medida em que a eficácia da inteligência competitiva em uma organização depende, em grande parte, de como a dimensão sociocultural se estrutura e articula seus diversos elementos. Em outras palavras, depende de como e quanto a cultura informacional contribui para o processo de inteligência competitiva.

A especificação dos aspectos, elementos e processos que compõem a cultura informacional acrescenta à Ciência da Informação, sob a perspectiva da cultura em organizações, por exemplo, à linha de estudos de usuários que contribui com aspectos relacionados aos valores e rituais que interferem diretamente no comportamento em informação. Servindo como uma perspectiva própria da Ciência da Informação para o estudo da cultura nas organizações. A abordagem diferencia-se especificamente, por voltar-se às necessidades informacionais de organizações que visam à competitividade, porquanto valoriza as características socioculturais dos usuários inseridos em organizações competitivas.

Este trabalho segue os estudos anteriores da autora e busca avançar em relação às reflexões tratadas anteriormente. Woida (2008) discutiu a cultura informacional de maneira geral, sem buscar demonstrar, por exemplo, em que momentos da inteligência competitiva a cultura se destaca como elemento determinante.

## **1.2 Procedimentos Metodológicos**

Este tópico tem por objetivo explicar os procedimentos metodológicos

utilizados para responder aos problemas norteadores desta tese. Desse modo, verifica-se a necessidade de limitar um método mais adequado e representativo, uma vez que os objetivos e a problemática da pesquisa se voltam totalmente para questões de natureza teórica. Os procedimentos metodológicos escolhidos para esta tese compõem parte de um grupo pequeno de pesquisas realizadas na Ciência da Informação, o que, de acordo com Gomes (2006, p.6-7), em revisão de trabalhos de autores como Bufrem (1996), Gomes (2005) e Oliveira (1998), os quais buscaram caracterizar a pesquisa na Ciência da Informação, significa um grupo de no máximo 5% do total das pesquisas desenvolvidas em alguns dos programas de pós-graduação da área. Sendo assim, a ênfase da área recai sobre pesquisas empíricas e quantitativas. O desdobramento das discussões propostas por Gomes (2006) demonstra uma situação alarmante para a área, uma vez que problemas como a indefinição ou a falta de consenso sobre o objeto e sobre pressupostos próprios à área são associados à ausência de pesquisas teóricas, que a princípio poderiam desenvolver um corpo de conhecimentos adequados à Ciência da Informação.

Das quatro teses defendidas entre 2010 e 2012 na Linha de Pesquisa Gestão, Mediação e Uso da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), as pesquisas podem ser caracterizadas como:

**Quadro 1: Teses defendidas na Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação' do PPGCI/Unesp.**

<b>Tese</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>
MATTA, Rodrigo Octávio Beton. <b>Aplicação do modelo transteórico de mudança de comportamento para o estudo do comportamento informacional de usuários de informação financeira pessoal.</b> 2012. 273f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2012.	Descritiva e exploratória, com aplicação de método quantitativo
GRACIO, José Carlos Abbud. <b>Preservação digital na gestão da informação: um modelo processual para as instituições de ensino superior.</b> 2011. 223f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2011.	Bibliográfica e qualitativa
BORTOLIN, Sueli. <b>Mediação oral da literatura: a voz dos bibliotecários lendo ou narrando.</b> 2010. 232f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.	Bibliográfica e qualitativa
MORAES, Cássia Regina Bassan de. <b>Gestão do conhecimento nas organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas.</b> 2010. 191f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.	Empírica e qualitativa

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Isso significa que a referida Linha de Pesquisa assume um comportamento distinto do exposto pela área, propondo maior número de pesquisas teóricas e qualitativas. Assim, a presente tese, apesar de se afastar dos padrões da área descritos por Gomes (2006), apresenta coerência com o tipo de pesquisa desenvolvido pela Linha.

Os procedimentos metodológicos foram organizados de modo a refletir o percurso qualitativo, considerando que se trata de um trabalho reflexivo sobre um corpo de teorias incorporadas e recuperadas na presente tese, visando atender a vários questionamentos secundários importantes para a problemática da pesquisa. A leitura que se fez das teorias recuperadas foi realizada de maneira seletiva ao buscar extrair as definições e detalhes de algumas das teorias mais significativas de cada área, quais sejam: Antropologia, Sociologia, Psicologia das Organizações, Administração e Ciência da Informação, bem como visando proceder à extração de elementos e fundamentos para vários dos pressupostos necessários para a existência da cultura informacional na esfera de ação da inteligência competitiva.

Os pressupostos usados como roteiro norteador de leitura foram:

- A cultura, tal como se retrata nesta tese, é produto de um ambiente competitivo e resulta do hibridismo entre os movimentos sociais e econômicos mundiais somados às características de empresas que se fundamentam em informação e tecnologias de informação e comunicação.
- A cultura é formada por elementos e processos detectados em áreas fundamentais para os estudos culturais, quiçá como uma forma tradicional de categorizar, como também em estudos da cultura organizacional.
- A tese defende que a cultura informacional é fundamental para consolidar um contexto interno de produção e uso de informação, percebida, principalmente, em comportamentos informacionais expressos nas práticas dos indivíduos.

Ressalta-se que não existem técnicas evidenciadas na literatura específica sobre pesquisa bibliográfica que envolvam análises do ponto de vista quantitativo. Salvador (1986, p.159) considera que “[...] as explicações probabilísticas sempre devem ser tomadas como plausíveis, não conclusivas [...] Devem ser aceitas dentro

da fragilidade da probabilidade”. A literatura, especialmente confirmada por Salvador (1986, p.94-95), ressalta a necessidade de elaborar um roteiro para leitura dos documentos, com intuito de delimitar os mesmos elementos em cada um dos textos consultados, sugerindo ainda alguns procedimentos específicos anteriores e no decorrer do processo de leitura, tais como:

- a) certificar-se da existência das informações: leitura de reconhecimento ou leitura prévia;
- b) localizar nas referências as informações existentes: leitura exploratória ou pré-leitura;
- c) selecionar as melhores informações referentes ao problema: leitura seletiva;
- d) identificar e julgar as informações realmente pertinentes ao problema: leitura reflexiva. O estudo reflexivo do texto implica, porém, três fases: a) constatar o que o autor realmente afirma, a partir de sua intenção ou do tema do texto: leitura crítica; b) relacionar o que o autor afirma com os problemas para os quais o pesquisador procura solução: leitura interpretativa; c) analisar os fundamentos de verdade nas afirmações do autor: leitura explicativa.

Além das áreas ressaltadas como significativas para a noção de cultura em ambientes empresariais, a busca também percorreu a literatura específica sobre cultura organizacional, recuperando a estrutura mencionada na literatura para representar a cultura. Tal escolha também se sustenta em áreas como a Antropologia, que propõe o entendimento sobre a cultura a partir de elementos ou categorias, geralmente incluindo a presença de valores, rituais, mitos, pressupostos, processos de socialização, comunicação, entre outros. A leitura foi qualitativa e reflexiva, recebendo a tendência expressa pela forma tradicional de tratamento atribuído à cultura.

Muitos autores se referem à pesquisa bibliográfica como uma fase fundamental. Também é considerada auxiliar as pesquisas de campo ou as de laboratório que levam suas hipóteses para serem comprovadas diante de dados coletados junto aos sujeitos de pesquisa, bem como ao manipular variáveis em experimentos. Ruiz (1996) demonstra a tendência em concordar com essa linha e afirma:

Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa (RUIZ, 1996, p.57).

Macedo (1996, p.13) segue a mesma linha de raciocínio e considera a pesquisa bibliográfica a fase inicial de um trabalho científico, na qual a ênfase é dada ao planejamento da identificação e seleção de fontes de informação relevantes para a temática da pesquisa, bem como ao modo pelo qual os documentos recuperados são fichados para melhor aproveitamento das informações obtidas. Macedo (1996, p.13) acaba reproduzindo o que é mais comum no entendimento sobre a pesquisa bibliográfica e a trata como o “[...] primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação”.

As pesquisas que exploram a literatura científica, com vistas à familiarização inicial com o tema por meio da pesquisa bibliográfica, geralmente enfocam textos que comprovem de maneira significativa a hipótese ou os pressupostos defendidos. Essa comprovação pode ocorrer meio de técnicas estatísticas. Assim, não se trata apenas de identificar fontes relevantes, mas também de encontrar respostas para a problemática, argumentos que confirmem ou refutem hipóteses e pressupostos iniciais ao estudo.

A verificação da veracidade ou da prova para as hipóteses levantadas em pesquisas de cunho puramente teórico no âmbito das Ciências Sociais não consegue ser reproduzida, tal como em pesquisas que requerem a comparação com dados extraídos de experimentos ou junto a sujeitos de pesquisa. Ao se levar em conta a característica dos objetivos, deve-se considerar a adequação do método. Assim, a construção de uma tese teórica requer reflexão, não apenas a recuperação e exposição de informações coletadas junto à literatura, mas a construção de um diálogo com os autores de modo que propicie uma reflexão a partir do que é apresentado.

No âmbito das pesquisas bibliográficas existe a necessidade expressa de se conhecer e melhorar alguma ideia, conceito ou aspecto do fenômeno que ainda não foi totalmente esclarecido pela literatura, o que, para Eco (1993, p.11), pode ser classificado como uma tese do tipo teórica, devendo propor “[...] atacar um problema abstrato, que pode já ter sido ou não objeto de outras reflexões: natureza da vontade humana, o conceito de liberdade, a noção de papel social, a existência de Deus, o código genético”. Mesmo recuperando teorias já consolidadas, como é o caso em



relação à cultura organizacional, a tese busca usufruir dos pressupostos da cultura em ambientes empresariais, bem como destacar a necessidade de desenvolver adequadamente alguns dos elementos e processos que a formam, visando ao desempenho organizacional.

Para Salvador (1986), a pesquisa bibliográfica deve ser planejada e obedecer a procedimentos rigorosos diante da busca, seleção e leitura da literatura. As fases da pesquisa representam um processo contínuo, de maneira a complementar e mostrar o desenvolvimento entre as fases. Entretanto, a atenção com os objetivos de pesquisa do tipo teórico necessita de um esforço contínuo, perfazendo o que Lima e Miotto (2007, p.40) chamam de vigilância epistemológica.

Como a pesquisa bibliográfica tem sido um procedimento bastante utilizado nos trabalhos de caráter exploratório-descritivo, reafirma-se a importância de definir e de expor com clareza o método e os procedimentos metodológicos (tipo de pesquisa, universo delimitado, instrumento de coleta de dados) que envolverão a sua execução, detalhando as fontes, de modo a apresentar as lentes que guiaram todo o processo de investigação e de análise da proposta (LIMA; MIOTTO, 2007, p.39).

Salvador (1986, p.41) sugere como passos para a pesquisa bibliográfica, e tomados como padrão pela presente tese, o uso de:

- Encaminhamento de um projeto de pesquisa;
- Investigações das soluções;
- Análise das soluções;
- Síntese integradora.

É evidente que a pesquisa bibliográfica assumida pela tese integra a perspectiva qualitativa, pois não busca mensurar o que mais aparece na literatura como característica da cultura informacional, cuja proposta pretende fundamentar respostas colocadas aos problemas de pesquisa a respeito do fenômeno.

Há que se destacar a síntese integradora, entendida por Lima e Miotto (2007, p.42) como “[...] a análise e integração dos dados [...] que apresenta a reflexão, realizada a partir do referencial teórico e dos dados obtidos no intuito de realizar uma aproximação crítica dos objetivos propostos”. Trata-se de um procedimento realizado ao final, agrupando todas as reflexões obtidas no decorrer da revisão de literatura, destacando os pressupostos da cultura informacional em ambientes competitivos baseados em informação, bem como nos elementos e processos que o

formam.

A pesquisa bibliográfica assume a condição de método para a verificação das hipóteses colocadas pelas pesquisas teóricas. A presente pesquisa é classificada como bibliográfica, justamente porque se propõe a conhecer o assunto perante a literatura, evidenciando aspectos ainda não totalmente esclarecidos. Assim, é identificada, tal como supõe Eco (1993, p.161), como bibliográfica e é utilizada para alcançar os objetivos propostos.

De maneira específica, esta pesquisa bibliográfica utilizou como fontes de informação livros e bases de dados científicas de acesso livre e restrito<sup>9</sup>, nas quais os periódicos, as teses e as dissertações se constituíram nas fontes de informação consideradas prioritárias. Pode-se perceber a raridade da temática em textos produzidos principalmente no idioma português. Por outro lado, textos nos idiomas francês e inglês apresentaram maior número e proximidade com a abordagem do tema adotado pela tese.

Os termos utilizados na busca dos documentos foram localizados nas bases de dados. Para tanto, os termos mais frequentemente usados para a identificação de documentos foram: cultura informacional; cultura da informação; cultura *and* informação; cultura *and* conhecimento, nos idiomas português, inglês, francês e espanhol. Outros termos associados, tais como letramento informacional, alfabetização informacional, comportamento em informação, não obtiveram o sucesso desejado para a recuperação de documentos pertinentes à pesquisa, pois apresentavam uma abordagem distante da gestão e do ambiente informacional característico às empresas, bem como da cultura do ponto de vista adotado. Assim, textos sobre comportamento em informação são encontrados em maior volume e possuem proximidade com a temática, mas não alcançam explicações socioculturais, sendo mais provável permanecerem na esfera da educação ou instrução/aprendizagem dos indivíduos.

Os elementos principais foram apresentados, entretanto há que se considerar que outros elementos podem interferir no resultado de cada uma das fases. Assim, a intenção da discussão não ultrapassa a intensão de demonstrar que a cultura

---

9 Bases de dados científicas acessadas: Portal de Periódicos da CAPES; *Scientific Electronic Library Online* (SciELO); Scire - Domínio Público; *Directory of Open Access Journals* (DOAJ); *Sistema de Información Científica/Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* (Redalyc); *Thèses-en-ligne* (TEL).

informativa é a base para se obter um contexto sociocultural favorável.

O método 'Dialético' é usado para destacar a formação do fenômeno, os movimentos internos que resultaram no fenômeno; leis foram usadas para expor alguns dos principais argumentos. Desse modo, o método 'Dialético' procura identificar as causas dos fenômenos e as conexões históricas, em particular para a tese, tal como a aderência às TIC e a necessidade de expandir e facilitar o acesso à informação para a tomada de decisão. Assim, a revisão de literatura apresenta conceitos que ajudam a explicar a cultura informativa como resultado de um fenômeno maior, bem como ressalta sua composição em elementos e processos.

Yamauti (2006, p.111) explica que, do ponto de vista adotado em seu estudo, o método 'Dialético' consiste em fragmentar o fenômeno em elementos, parte conhecida como análise, a qual produz elementos com pouco significado enquanto permanecem isolados. Como o fenômeno estudado por Yamauti (2006) localiza-se na literatura, este autor sugere que a fragmentação considere os diversos elementos que compõe o fenômeno, localizando-os e fichando-os. Os diversos fichamentos representam o fenômeno fragmentado. No decorrer da síntese, voltam a ganhar sentido porque são incorporados ao todo a partir da relação que os elementos mantêm entre si. A recomposição do todo é a síntese teórica.

De acordo com Yamauti (2006, p.114), a síntese é um momento importante para a verdadeira produção de conhecimento, haja vista que nele aparecem os vínculos entre os elementos que formam o fenômeno, ou seja, é o momento em que as várias informações separadas se unem, proporcionando uma percepção mais completa e extensa do fenômeno. Contudo, no método 'Dialético' sugerido por Yamauti e aplicado a revisões bibliográficas, considera-se que o fenômeno estudado pode não ganhar uma visão completa, pois a coleta de informações se concentra apenas na literatura, portanto, sem haver contato direto com a realidade estudada. Assim, fragmentos e ideias registrados sobre o fenômeno são observados pela literatura, desprovido o pesquisador de uma visão mais completa do fenômeno. Reconhece-se como uma falha em estudos cuja abordagem principal é a revisão bibliográfica.

A 'Dialética' como método de análise considera elementos, suas relações (contraditórias) e sua história (RICHARDSON, 2008, p.45). Por meio desse método,

produz-se conhecimento sobre um fenômeno dentro de seu contexto histórico, a partir da relação dos elementos que o compõem. Como diria Minayo (2000, p.11-12), o método 'Dialético' produz melhor resultado porque proporciona uma visão mais completa do fenômeno estudado ao ultrapassar as limitações das abordagens compreensivista e a positivista. Segundo o autor

[...] a dialética marxista abarca não somente o sistema de relações que constrói o modo de conhecimento exterior ao sujeito, mas também as representações sociais que constituem a vivência das relações objetivas pelos atores sociais, que lhe atribuem significados. Frente à problemática da quantidade e da qualidade a dialética assume que a qualidade dos fatos e das relações sociais são suas propriedades inerentes, e que quantidade e qualidade são inseparáveis e independentes, ensejando-se assim a dissolução das dicotomias quantitativo/qualitativo, macro/micro, interioridade e exterioridade com que se debatem as diversas correntes sociológicas.

A análise destaca elementos presentes no fenômeno estudado, relações (contraditórias) e suas possibilidades e o contexto histórico, fornecendo o sentido de movimento e de desenvolvimento do fenômeno. O método dialético recomenda que a partir de uma tese inicial, se pode levantar contradições presentes no fenômeno (indicadas, por exemplo, pela lei da negação da negação) e, ao final, chegar a uma síntese, unindo elementos da tese e da antítese (contradições).

Concordando com Chakhnazárov e Krássine (1985 *apud* RICHARDSON, 2008, p.45), a intenção maior do método dialético é investigar as ligações mais gerais da realidade e traços gerais vinculados ao desenvolvimento do fenômeno estudado. Assim, a produção da síntese sucede a apresentação da tese e da antítese.

Para viabilizar a análise dos textos coletados extraíram-se pressupostos dos textos usados para reforçar ou refutar os pressupostos da presente tese. Desta forma, a técnica usada é fundamentada no método 'Dialético'. Entretanto, não compõe parte dos procedimentos metodológicos expor o histórico e o contexto geralmente usado quando da aplicação desse método. Assim, o método foi usado com o intuito de auxiliar a pesquisa bibliográfica, de forma a elaborar uma síntese das ideias centrais identificadas nos textos selecionados e analisados como referência. Tal método visa proporcionar subsídios para investigar uma determinada realidade objetiva percebida, de maneira a considerar a presença de um argumento

principal pelo qual se busca desenvolver o trabalho de forma a provar ou refutar, incluindo a incorporação de argumentos contrários ou antíteses para construir ou desconstruir um argumento que contemple diferentes pontos de vista. Richardson (2008, p.45) esclarece que:

Em termos gerais, a dialética obedece a princípios diferentes dos silogismos formais. Os argumentos da dialética dividem-se em três partes: a tese, a antítese e a síntese. A tese refere-se a um argumento que se expõe para ser impugnado ou questionado; a antítese é o argumento oposto à proposição apresentada na tese e a síntese é uma fusão das proposições anteriores que retêm os aspectos verdadeiros de ambas as proposições, introduzindo um ponto de vista superior.

Essa é uma perspectiva didática do método 'Dialético', sendo possível inserir o uso das leis, princípios e categorias do método para alcançar a síntese.

O método escolhido é útil na medida em que auxilia a construção dos pressupostos básicos sobre a cultura informacional. Entretanto, os elementos centrais foram escolhidos, porque são frequentemente apresentados na literatura sobre cultura organizacional e Antropologia. O método 'Dialético' foi usado tanto para destacar as contradições, quanto para alcançar a construção de sínteses integradoras para os pressupostos, sendo relevante para a análise da literatura.

A ênfase nas sínteses é importante para demonstrar uma visão cuja tendência é indicar que o fenômeno está presente em vários tipos de organização e em várias instâncias da sociedade, e assinalar a necessidade de integrar as diferentes visões defendidas por áreas distintas, mostrando movimento e evolução.

Segundo Richardson (2008, p.46), os princípios do Materialismo Dialético são:

1. O princípio da conexão universal dos objetos e fenômenos: considera-se que não existem objetos ou fenômenos isolados. A relação entre objetos e fenômenos é inevitável, de modo que qualquer objeto ou fenômeno apareça, mude ou se desenvolva apenas quando tais situações ocorrerem na relação de interligação com outros objetos. Tais relações de interligação são consideradas indispensáveis.
2. O princípio do movimento permanente e do desenvolvimento: a mudança e o desenvolvimento são resultados de movimentos internos ao fenômeno. As forças internas provocam a acumulação de mudanças quantitativas de modo que estas se tornem qualitativas.

Segundo Richardson (2008, p.46), além dos princípios, o Materialismo Dialético possui leis:

- a) A lei da unidade e da luta dos contrários: vinculada ao princípio da conexão universal dos objetos e fenômenos. Nesta lei, evidencia-se a oposição de forças que perfazem o objeto ou fenômeno. Todavia, apesar de serem opostas, as forças não conseguem existir uma sem a outra.
- b) Lei da transformação da quantidade em qualidade e vice-versa: vincula-se ao princípio do movimento e do desenvolvimento. Nessa lei, considera-se fundamental a existência de movimentos ou de adições ao objeto ou fenômeno, sem os quais se torna impossível sua mudança qualitativa. Sendo os movimentos ou adições advindas de forças externas, provocam mudanças qualitativas.
- c) Lei da negação da negação: também se vincula com o princípio do movimento e do desenvolvimento, e diz respeito à substituição de objetos e fenômenos velhos por novos.

Para Richardson (2008, p.49), além dos princípios e das leis, existem também as categorias, que são “[...] os conceitos básicos que refletem os aspectos essenciais, propriedades e relações dos objetos e fenômenos”. Cury (1985, p.21 *apud* RICHARDSON, 2008, p.49) afirma que “As categorias são o instrumento metodológico da dialética para analisar os fenômenos da natureza e da sociedade”.

Richardson (2008, p.50) explica que as categorias são objetivas, emergem dos fenômenos ou objetos e possuem relação direta entre elas. Assim, não é necessário escolher todas para realizar a análise de um objeto ou fenômeno, para isso basta selecionar uma, pois se supõe que todas estejam relacionadas entre si. Todavia, sobre o fenômeno ou objeto estudado na tese, verifica-se a oportunidade de recorrer a mais de uma categoria para realizar a análise da literatura e, isso significa que, para cada um dos aspectos tratados, algumas categorias são mais apropriadas e evidentes do que outras.

As categorias do Materialismo Dialético são seis, definidas por Richardson (2008, p.50) como:

- Categoria: individual – particular – geral

Essa categoria é fundamental para compreender a unidade de um fenômeno

e sua relação entre aquilo que pode ser considerado particular e individual e aquilo que é pertencente a um fenômeno geral e abrangente. Richardson (2008, p.50) defende que “Não existe geral sem o individual, como também não existe o individual sem o geral”. Categoria que auxilia, por exemplo, a compreender a relação entre cultura nacional e cultura organizacional ou cultura organizacional e cultura informacional, bem como subculturas e cultura organizacional, mostrando a singularidade e relação entre a instância individual e a geral.

- Categoria: causa – efeito

Nessa categoria, verifica-se que a causa é a produção de fenômenos originados de outros fenômenos, cujos efeitos mostram o resultado obtido da causa. De modo que “Enquanto não for descoberta a causa de um fenômeno, permanece oculta sua natureza” (RICHARDSON, 2008, p.51).

- Categoria: necessidade – causalidade

A necessidade trata de um fenômeno que deve acontecer quando implantadas determinadas condições, enquanto a causalidade trata da possibilidade ou não de acontecer o fenômeno em determinadas condições. Para Richardson (2008, p.51), as pesquisas de cunho histórico devem se servir dessa categoria, considerando a necessidade e a causalidade para investigar fenômenos sociais.

- Categoria: essência – aparência

O aprofundamento e não apenas o diagnóstico superficial é o objetivo dessa categoria. Enquanto a aparência trata do que é superficial, a essência trata do que é mais profundo e estável. A aparência é também a expressão da essência.

- Categoria: conteúdo – forma

O conteúdo trata do “[...] conjunto de elementos, interações e mudanças” (RICHARDSON, 2008, p.52), enquanto a forma diz respeito à disposição e arranjo do conteúdo, formando um sistema de relações. Nesse caso, essa categoria trata tanto do conteúdo como do sistema formado e do arranjo deste. Deve-se considerar fundamental a ordem dos elementos, bem como a interação necessária entre eles.

- Categoria: possibilidade – realidade

Nessa categoria, observa-se que os fenômenos tanto podem ser considerados uma possibilidade como podem ser percebidos como realidade. A possibilidade trata daquilo que ainda não é um fato ocorrido, enquanto a realidade

trata de um fenômeno existente. Para que o objeto ou fenômeno se concretize, é necessário que existam condições propícias. Para Richardson (2008, p.53), “O conjunto dessas condições representa a possibilidade de surgimento do objeto ou fenômeno”.

As características do método dialético são definidas pelos princípios, leis e categorias, consideradas importantes instrumentos para estudar os fenômenos sociais, por isso esse método foi escolhido para analisar a literatura, respondendo a alguns dos problemas teóricos, e fundamentar a análise e a construção da síntese.

Após a recuperação e identificação dos documentos, foi necessário classificá-los de acordo com os fenômenos que formam o tema desta tese, cujos passos foram:

*Seleção* – partes dos documentos foram usadas para auxiliar na seleção dos textos, iniciando-se pelo título; as palavras-chave e o resumo também foram cruciais para a verificação da relevância dos textos. Ressalta-se que para esta fase, em alguns casos, foi fundamental separar os textos que possuíam uma abordagem centrada em discussões próprias à gestão das que apresentavam proximidade com o ponto de vista de desenvolvimento social, muito distante das necessidades da tese. Além dos documentos explícitos sobre a cultura informacional, também foram selecionados materiais cuja abordagem pudesse discutir de maneira ampla o conceito de cultura, demonstrando teorias específicas no campo da Antropologia e da Sociologia das Organizações, ressaltando aspectos importantes para o tema.

*Leitura* – o processo de revisão buscou aspectos teóricos presentes na literatura, propondo localizar e explicar o problema de pesquisa em relação ao quadro teórico selecionado, pois se supõe que sua explicação possa advir de várias teorias (SILVA, 2001, p.38).

Da mesma forma, Lima e Miotto (2007, p.42) sugerem o uso de um norteador da leitura buscando identificar e caracterizar a obra consultada, bem como destacar as contribuições que a obra oferece ao estudo, cuja proposta é guiada para o “[...] registro das reflexões, dos questionamentos e encaminhamentos suscitados pela leitura da obra, bem como na indicação de como podem ser utilizados na elaboração do texto final” (LIMA; MIOTTO, 2007, p.42).

*Análise* – preliminarmente, percebe-se que as concepções assumidas pelo



tema no âmbito da Ciência da Informação adquirem tonalidades muito distintas, evidenciando que várias linhas aproveitam a temática para justificar a necessidade de desenvolver determinadas técnicas, especialmente as que pressupõem um contexto sociocultural positivo para o comportamento em informação, ou elaborar políticas voltadas para a melhoria das condições de vida das pessoas em relação ao desenvolvimento de um pensamento criativo e crítico. Por outro lado, discussões específicas sobre o que compõe de fato a noção de cultura informacional no universo das organizações competitivas são marginalizadas, cuja menção na literatura geralmente serve para justificar contextos sociais que devem ser instalados.

Assim, a análise ocorreu durante a exposição de teorias recuperadas para explicar processos, elementos socioculturais e modelos, de modo a indicar maior ou menor proximidade com pressupostos sobre o que compõe a noção de cultura informacional. Recorreu-se tanto à exposição de opiniões similares quanto diferentes às defendidas na presente tese, sobre quais são os aspectos relevantes para compor a cultura informacional no que tange à abordagem da gestão.

*Reflexão* – mostra a presença de elementos e processos socioculturais no processo de inteligência competitiva, impelindo a noção de cultura informacional a um conceito mais complexo, cujos componentes podem e devem ser evidenciados. As restrições a isso são claras, uma vez que os recortes efetuados sobre a teoria são necessários para compreender alguns dos pontos centrais ao tema. Mesmo assim, proporcionam um resultado importante, pois não restringem a presença de um elemento, mas discutem qual a função desse elemento ou do processo dentro do fenômeno da cultura informacional. Isso ocorreu, por exemplo, em relação à noção de motivação, de liderança, e, principalmente ao processo de socialização organizacional e elementos, como os valores e as crenças.

*Diálogo com os autores* – Dentro de um universo de teorias e pressupostos apresentados pelos autores revisados, a intenção foi identificar e assinalar pontos de vista sobre o que compõe a cultura, a cultura organizacional e a cultura informacional. Assim, o diálogo se fundamentou, em primeiro lugar, na leitura, compreensão e exposição direta ou indireta das principais ideias e abordagens adotadas; concomitantemente posicionou-se em concordância ou discordância em

relação a elas, de modo que os autores pudessem embasar algumas afirmações defendidas na presente tese.

De acordo com Lima e Miotto (2007, p.43), trata-se do momento em que é disposta a análise explicativa das soluções, cujo intuito é ilustrar e “[...] procurar demonstrar a validade das suas afirmações a partir dos autores pesquisados”. Essa análise é usada em todos os momentos em que se buscou afirmar sobre os aspectos da cultura informacional e usada para afirmar sobre o que compõe a cultura informacional, evidenciando quais são seus elementos.

*Construção de conhecimento* – Os resultados parciais sinalizam que o conhecimento por ora construído se fundamenta na perspectiva adotada sobre a cultura informacional. Foi possível delimitar a presença de alguns elementos e processos, como a da liderança positiva e estimuladora de comportamentos informacionais, além da forte presença de ferramentas tecnológicas que ajudam a explicar em parte as condições físicas que possibilitam a existência da cultura voltada ao uso de tecnologia. Além disso, a valorização da informação também emergiu como um elemento inerente ao fenômeno, a partir da literatura exposta nos capítulos anteriores. Destacam-se também as dimensões envolvidas, se individual ou se coletiva, e a valorização expressa de processos fundamentais para a construção, perpetuação da cultura informacional, como a socialização organizacional e a comunicação organizacional que aparecem como colaboradoras, mas sem maior detalhamento da presença no processo.

Pressupõe-se que esses processos são fecundos e, portanto, deveriam ser incluídos como essenciais para a cultura informacional, entretanto com uma exposição explícita, pois ajudam a difundir o que é valorizado e a internalizar o que costuma compor a cultura informacional. Desse modo, reafirma-se mais uma vez que os procedimentos metodológicos adotados buscaram subsídios para as diversas fases de desenvolvimento da tese, norteando não apenas a busca e seleção do material, mas também a análise reflexiva, os quais são amplamente recomendados pela literatura que fundamenta a pesquisa bibliográfica.

Por fim, esta tese está estruturada em capítulos. Os procedimentos metodológicos e alguns dos conceitos centrais foram expostos na parte inicial da tese, denominada introdução.

O segundo capítulo propõe-se a discutir as perspectivas teóricas que contribuem para a noção de cultura informacional, propiciando compreender a cultura no contexto da inteligência competitiva. A Antropologia abre a apresentação de tais áreas, pois é tradicionalmente indicada como a origem da noção de cultura nas Ciências Sociais. Depois são recuperados aspectos da Sociologia, da Psicologia, da Comunicação e da Ciência da Informação, evidenciando uma matriz mais humanista. A proposta foi mostrar a complexidade da cultura, os mecanismos motivacionais que interferem no comportamento humano e concepções sobre o que é a cultura.

No terceiro capítulo, aborda-se a respeito da cultura e do comportamento nas organizações, bem como do conceito de cultura informacional, cujo objetivo foi definir elementos e processos, o conceito de cultura organizacional e compreender como a cultura informacional é tratada pela Ciência da Informação. Por fim, foi acrescentado noções importantes sobre a relação da cultura informacional com a aceitação e uso de tecnologia de informação e comunicação, e com o comportamento em informação. De modo que fica claro que a cultura informacional é um contexto para as práticas que transparecem nos comportamentos.

No quarto capítulo apresentam-se aspectos da cultura informacional, relacionados às fases da inteligência competitiva organizacional, delineando alguns dos principais elementos e processos.

O quinto capítulo apresenta a síntese obtida a partir da análise, mostrando uma visão ampla da cultura informacional como um composto de elementos e processos em interação e interdependência.

Por fim, as considerações finais, apresentadas no sexto capítulo, trazem respostas para alguns dos problemas que compõem a problemática.

## **CAPÍTULO 2**

### **BASES TEÓRICAS DA CULTURA**

Este capítulo pretende elucidar sobre teorias e áreas que contribuem para estruturar as noções envolvidas na cultura informacional do ponto de vista da gestão.

A cultura é vista em diversas áreas sob os mesmos aspectos, pois se faz necessário recorrer às bases teóricas mais frequentemente mencionadas para justificar a maneira com que a cultura é defendida neste trabalho. Nesse caso, a cultura apresentada não destoa do padrão verificado na literatura, qual seja, um conjunto de valores, normas, crenças, interditos, pressupostos, rituais, cerimônias, e processos como liderança, socialização e comunicação. Qualquer tentativa de mostrar a cultura sob a perspectiva de outros elementos não só desvirtuaria a tradição dos estudos advindos da Antropologia, como também poderia correr o risco de não abordar elementos e processos que foram comprovados pela literatura como os mais importantes representantes da noção de cultura e cultura organizacional.

É fundamental recuperar correntes de diferentes campos científicos que produzem efeitos relevantes para a compreensão da cultura informacional, pois a maior contribuição dessas áreas não foge ao tradicional modelo aplicado às Ciências Humanas, qual seja, o característico modelo de interpretação da cultura.

A perspectiva da Administração permeia teorias apresentadas em todo o trabalho, especialmente quanto à cultura organizacional e à inteligência competitiva, destacando-se que são teorias produzidas no âmbito da gestão, bem como se constitui inerente a teorias discutidas nas perspectivas da sociologia das organizações e psicologia aplicada às organizações.

#### **2.1 Perspectivas da Cultura**

A cultura organizacional é uma variável sobre a qual se pode promover mudança, cuja necessidade é herdada da Administração e da tradição de controlar os resultados de qualquer elemento que exista no ambiente organizacional. Por se tratar de cultura e de comportamento humano, não se pode negar a necessidade da interpretação dos fatos estudados, seguindo também a linha da interpretação,

posicionamento comum nos estudos da cultura no âmbito das Ciências Sociais.

Além disso, a Psicologia Organizacional também é recuperada com o intuito de explicar determinadas perspectivas, entendidas como adequadas para a linha de interpretação que considera os pressupostos atuais sobre a gestão de pessoas, principalmente porque a discussão proposta pela cultura organizacional trata da presença de pessoas inseridas e atuantes em papéis situados em contextos socioculturais.

A Sociologia do Conhecimento auxilia a compreensão histórica da construção social do conhecimento. É explorada para demonstrar que tal construção pode ser equiparada ao que ocorre na criação e na manutenção da cultura. Além disso, a Sociologia do Conhecimento contribui diretamente com a tese, uma vez que indica quais processos são inerentes à construção e compartilhamento de informação e conhecimento, os quais visam à objetivação e à subjetivação. Destaca-se que o principal processo é a socialização. A Sociologia das Organizações traz à luz a ocorrência de movimentos sociais no interior das organizações, demonstrando a organização como um sistema social e dinâmico, com modelos sociais que diferem quanto ao estado, à distribuição e às disputas pelo poder nesse tipo de ambiente.

A área de Cultura Organizacional fornece as qualidades, em termos de processos e elementos, do que deve ser considerado como cultura no ambiente organizacional. Nessa perspectiva, deve-se reconhecer a presença de um modelo prescritivo influenciador, no qual são especificados modos de agir aos sujeitos integrantes da cultura. Assim, as contribuições enfocam as definições mais gerais a respeito de cada elemento e processo.

As áreas de Comportamento Organizacional e de Comunicação acrescentam às teorias da cultura informacional definições mais precisas no que diz respeito aos elementos influentes, uma vez que representam a execução em termos de comportamento de todos os elementos e processos, além de um dos processos socioculturais mais importantes. Assim, o campo do Comportamento Organizacional contribui com a noção de variáveis que atuam em conjunto e resultam em comportamentos perceptíveis, enquanto a Comunicação Organizacional fornece bases importantes para um dos processos mais requisitados por modelos de gestão no ambiente organizacional.

Ao prosseguir neste capítulo, lança-se mão de teorias da área de Ciência da Informação que colaboram para a noção de cultura informacional na linha de gestão, principalmente discorrendo conceitos como comportamento em informação.

Dessa forma, alcançou-se uma discussão que perpassa os aspectos teóricos em termos das contribuições de diversas áreas para a cultura informacional, auxiliando a compor um conjunto de elementos e processos significativos em contextos de gestão e intensa atividade produtiva sobre o conhecimento e sobre as tecnologias de informação e comunicação.

A relação entre os conceitos é fundamental para refletir sobre a complexidade teórica do assunto e, também, para se aproximar da realidade da dinâmica cultural. Além disso, o termo multinível se refere aos níveis hierárquicos dispostos na estrutura organizacional formal, cujas funções relacionadas são desempenhas por indivíduos. Não se trata de estruturar os elementos e os processos atribuindo pesos à sua relevância para a cultura, mas apenas indicá-los para uma reflexão mais profunda dentro de possíveis níveis de análise de atuação de papéis e funções no ambiente interno organizacional.

Ainda que esses níveis transpareçam as propriedades inerentes aos elementos e processos, é preciso reconhecer que tal recorte e ajuste deixam margem de interpretação para serem alocados em outros níveis. Tal situação simula a manutenção da considerável desavença tradicional, podendo-se verificá-la em áreas que estudam a cultura. Por exemplo, a liderança: tanto poderia compor um processo analisado no nível mais fundamental dos indivíduos, investigando e avaliando aspectos de personalidade, como poderia ser colocada para auxiliar a análise do nível grupal, uma vez que, em seu cerne, liderança sempre diz respeito a uma relação entre líder e liderados.

Durante muito tempo, a ideia de cultura foi considerada um processo exclusivo do ser humano e, por ser assim, trouxe consigo a visão antropocêntrica na qual as pessoas são o instrumento para medir a própria invenção do ser humano. Nesse caso, a cultura é um produto da interação coletiva: quanto mais interage mais complexa se torna, e mais diferenciada e variada em termos de seus componentes e processos.

Um pressuposto geralmente associado à noção de cultura é sobre a

possibilidade de criá-la. Pergunta-se: uma vez criada nos primórdios dos agrupamentos humanos, poder-se-ia considerar que ela continua incessantemente se constituindo como um produto de criação humana? Ou também, ao longo do tempo abandonou essa categoria para galgar outro *status*, na condição de criadora da própria condição? Ou ainda, sempre se pode aceitar que o ser humano esteja submetido à cultura, como se ela fosse um ente maior?

Há que se considerar a vertente que, assegura ser a cultura o produto da interação das pessoas. Nesse caso, de criador, passa-se a produto da cultura. Essas afirmações são encontradas na literatura e fundamentam parte das discrepâncias entre as ideias que permeiam a cultura, especialmente adotados pela cultura de empresa. Não se está em busca de uma solução definitiva para tal desavença, mas se se objetiva discutir a cultura em ambientes empresariais, há que se levar em conta que a gestão possui como fulcro a orientação de comportamento.

Parece mais propício considerar a cultura de empresa uma criação das pessoas, de maneira planejada e instituída. Pensá-la como um processo descontrolado e autônomo que ocorre no interior das organizações acrescenta uma perspectiva de caos a esse ambiente, porém, os resultados de tal situação só poderiam demonstrar ausência do processo de administração, qual seja, formado pelas funções de planejamento, de organização, de direção e de controle. Isso não significa que, de maneira unânime, a cultura deva ser considerada sempre o produto da gestão, mas deveria predizer a maior parcela de como são formadas as culturas de empresas. Antes gerenciá-la do que deixá-la à deriva das opiniões e possibilidades individuais.

Culturas que se desenvolvem sem ordem e planejamento deveriam ser consideradas apenas no âmbito de ambientes não empresariais, uma vez que estruturas formalizadas com distribuição de funções, tarefas e outros procedimentos hierarquicamente instituídos são menos presentes, proporcionando retornos menos previsíveis das relações entre as pessoas.

Evidencia-se a necessidade de esclarecer a dicotomia entre cultura de empresa e cultura em seu sentido mais geral. Tais noções concentram suas diferenças no ambiente do qual emergem. No caso da cultura, no sentido mais geral, ela é o resultado da interação humana e conduz parte dos comportamentos das

peças. Possui grande influência do ambiente no qual a comunidade está inserida, assim como dos rituais e cerimônias que permanecem durante vastos períodos.

Surge uma questão: existe cultura em ambientes empresariais? Se existe, o que poderia compor a noção de cultura? Em busca de definir as atribuições de uma cultura em sentido amplo, verifica-se que praticamente os mesmos elementos se encontram presentes na cultura da empresa. A aceitação da cultura pelo coletivo presente na empresa ocorre, não porque deve existir um posicionamento pessoal idêntico às questões instituídas obrigatoriamente pela organização, mas, porque é subordinada a esta, ou seja, não são propriamente colaboradores na criação do processo, mas são sujeitos ativos em sua perpetuação.

A noção de cultura aciona muitos fatores para sua constituição. Como resultado, obtém-se um conjunto acumulado de elementos e processos mobilizados para constituir o conceito de cultura. Contudo, quanto mais elementos são colocados nesse conjunto, mais ambíguo se torna o conceito. Nesse sentido, alguns elementos e processos são destacados para explicar a noção de cultura adotada no trabalho. Teóricos do campo da Antropologia alavancaram a discussão sobre quais poderiam ser os componentes da cultura. Percebe-se a impossibilidade de estabelecer um único conceito geral, abrangente ou suficiente sobre o que é cultura para todo tipo de sociedade.

## **2.2 Perspectiva Antropológica**

A despeito das implicações ideológicas da Antropologia e as críticas que se fazem sobre a disciplina, acredita-se que esta área forneça uma base bastante importante para as discussões da presente tese. Além disso, engendra conhecimentos sobre coletivos humanos, sem os quais nenhum tipo de gestor deveria tomar decisões. Tais coletivos também estão presentes nas empresas ou organizações competitivas, pois essas também são formações de agrupamentos humanos, sujeitos às regras e valores instalados pela cultura. Se se pretende instituir qualquer tipo de ação e planejamento sobre um agrupamento de pessoas mais ou menos coeso, deve-se antes conhecer a essência sociocultural do coletivo.

A Antropologia é considerada importante como fundamento teórico, uma vez que ajuda a explicar os elementos de formação e perpetuação criados para permitir



o convívio entre as pessoas. Nesse sentido, é necessário definir o significado de cultura e distinguir as principais áreas da Antropologia.

Diante da caracterização das escolas da Antropologia e dos pressupostos defendidos, identifica-se qual escola contribui diretamente para alguns dos argumentos sustentados nos estudos da cultura organizacional e que invadem as noções carregadas pela cultura informacional.

Noções como a construção da cultura pelo coletivo são compreendidas em propostas que consideram a cultura o resultado de ações, decisões e empreendimentos humanos diante de problemas comuns, e que, ao obterem resultados positivos, se perpetuam no decorrer do tempo. Desse modo, é claro que a cultura não emerge de um sujeito isolado e nem pode ser planejada, mas apresenta-se antes como um produto coletivo.

Diferente dos posicionamentos ortodoxos, que exigem considerar a cultura de ambientes competitivos apenas como metáfora ou como variável, na presente tese identificou-se a necessidade de combinar o uso das duas linhas. Assim, a cultura organizacional e a cultura informacional são planejadas e criadas, como e também resultam de decisões e comportamentos coletivos, de forma que a Antropologia pode contribuir com o segundo posicionamento.

O comportamento humano possui muitas facetas que podem ser interpretadas do ponto de vista biológico, psicológico, sociológico e antropológico. A necessidade de explicar o que era natural, próprio da natureza e do instinto biológico, e o que era artificial ou criado mobilizou a criação de uma linha variante das interpretações correntes no Século XVIII.

Resgatando as ideias de Kaplan e Manners (1975, p.15), pode-se afirmar que a cultura se constitui de mecanismos cuja origem é exterior ao homem e são antes de tudo coletivos. Esses autores atribuíram tal perspectiva à visão dos antropólogos.

O conceito de cultura foi concebido para ajudar os antropólogos a tornar mais claro que os padrões de comportamento e instituições sociais não são necessariamente fundamentados na Biologia ou na Psicologia, existindo, portanto, outras fontes de explicação para os comportamentos individuais e coletivos, cuja origem é difícil de definir, pois se encontram dispersos nos comportamentos do grupo. Além disso, seria o provável responsável pelas diferenças existentes entre os

agrupamentos.

Em outras palavras, os antropólogos não estão só preocupados com o comportamento humano *tradicional* ou *institucionalizado*. Os antropólogos do século XIX sentiram a necessidade de algum conceito tal como cultura porque precisavam ter alguma forma de “explicar” variações em padrões de comportamento e instituições sociais que não poderiam ser explicadas biologicamente. Ou, de outra forma, *cultura* refere-se àqueles fenômenos que consideram padrões de comportamento que não podem ser *integralmente* explicados pelos conceitos psicobiológicos (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.16).

Considerada como um sistema maior, a cultura é o aglutinador dos demais subsistemas de um coletivo, e é justamente nesse sistema maior que é possível ocorrerem as interações dos demais subsistemas. Desse modo, a cultura é mais bem compreendida quando concebida em termos mais amplos do que outros conceitos socioculturais, está em toda parte e, se decifrada, pode ajudar a explicar as relações entre as diversas instâncias de ação dos agrupamentos.

Em segundo lugar os antropólogos têm estado voltados para a interação entre subsistemas ou instituições como o sociocultural, o ideológico e o tecnoeconômico. Na verdade, as teorias em antropologia estão geralmente preocupadas com a relação causal entre esses vários sistemas. Necessitamos dar algum nome ao sistema maior do qual essas ordens institucionais ou subsistemas são uma parte. Cultura parece ser tão bom quanto qualquer outro (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.17).

Admitir mais essa perspectiva antropológica da cultura favorece determinar como correto que, a cultura é um agrupamento de elementos e processos e de relações entre ambientes variados. Assim, para a Antropologia, a cultura é um fenômeno que ocorre exteriormente às pessoas no sentido de que estas não ‘nascem’ com conhecimentos culturais. A cultura é um fenômeno abrangente e que insere em seu interior outros aspectos socioculturais, como valores e rituais.

Na visão antropológica, destaca-se que a cultura é algo que se aprende no convívio com o coletivo, e isso significa que a cultura depende da maneira como é incorporada pelas pessoas. A implicação imediata para a cultura informacional é a necessidade de desenvolver algum processo que consiga inserir as pessoas no contexto sociocultural da organização, de maneira a reproduzirem no comportamento o que aprenderam.

O homem é resultado do meio no qual está inserido. Na linha evolucionista, a

cultura é adquirida e, por isso, nada do que vem inscrito geneticamente representa cultura. Tudo o que é referente aos aspectos culturais, pode-se dizer, é produto da interação com o coletivo.

Sociedades desenvolvidas possuem necessariamente culturas evoluídas. O evolucionismo ficou marcado por afirmar como pressuposto a linearidade na evolução das culturas. Culturas primitivas estariam localizadas em fases iniciais desse processo, enquanto culturas ocidentais mais ‘civilizadas’, de sociedades mais complexas, só poderiam ser percebidas na outra ponta da linha, ocupando um grau máximo de evolução e desenvolvimento.

Tylor combateu com ardor a teoria da degenerescência dos primitivos, inspirada por teólogos que não podiam imaginar que Deus tivesse criado seres tão “selvagens”, teoria que permitia não reconhecer nos primitivos, seres humanos como os outros. Para ele, ao contrário, todos os humanos eram totalmente seres de cultura, e a contribuição de cada povo para o progresso era digna de estima (CUCHE, 2002, p.38).

A despeito das ideias equivocadas e difundidas pelo evolucionismo, o método de estudo usado era bastante interessante para os primeiros passos metodológicos da Antropologia, uma vez que buscava a comparação entre as culturas. O propósito desse método era comparar as similaridades das culturas, principalmente entre as primitivas e as avançadas, para identificar se o homem selvagem não era em sua essência diferente do homem civilizado, projetando na cultura a responsabilidade pelo estágio em que cada sociedade se situava.

Numa tendência diferente e de atuação paralela à evolucionista, o modelo explicativo/normativo da Biologia apresentava explicações bastante restritas e minimalistas sobre o comportamento dos indivíduos, uma vez que o instinto e os aspectos fenotípicos abrangiam considerável fonte de explicações para as ações. Exemplos que, se não estranhos, se constituem bastante curiosos, são as explicações dadas sobre os estereótipos de criminosos, elaborados sobre suas características e estruturas físicas.

Essa linha de explicação ganhou força até determinado momento da história, usada especialmente na Segunda Guerra Mundial, uma vez que identificavam uma pessoa como inferior, a partir da medida de suas características genéticas, principalmente demonstradas fenotipicamente. Teorias racistas possuem

base em tal linha biológica de interpretação. Considerar a pluralidade das características humanas como algo a ser valorizado foi uma das frentes instauradas pela Antropologia, mitigando a linha biológica usada para explicar o desenvolvimento de determinadas culturas.

A tese fundamental boasiana era de que a cultura é que nos faz, e não a biologia. Nós nos tornamos o que somos ao crescer num determinado ambiente cultural; não nascemos assim. Raça, e também sexo e idade são constructos culturais, e não condições naturais imutáveis. Isso quer dizer que podemos nos transformar em algo melhor, talvez aprendendo com o povo tolerante de Samoa, ou com os balineses perfeitamente equilibrados (KUPER, 2002, p.35).

Para se aproximar da ideia de cultura adotada pela Antropologia Moderna, deve-se considerar que a cultura tem o poder de moldar, de sancionar, de potencializar e de transformar determinadas maneiras de perceber e de agir dos indivíduos.

Tomado como pressuposto, isso leva a implicações importantes para as áreas que estudam a cultura a partir dessa visão. Instaura, por exemplo, a tendência em conceituar a cultura como sendo um aspecto sociocultural que, associado às intenções da organização, compõe a prática da gestão de pessoas, uma vez que essa gestão se propõe a sancionar e a potencializar o comportamento.

A cultura torna-se uma ferramenta de gestão bastante apropriada e uma força indispensável para moldar o comportamento humano por meio de processos de aprendizagem e de socialização, considerados fundamentais na prática das organizações, pois ajudam a instalar e a gerir a cultura.

As comparações entre culturas perderam a razão de ser, quando usadas apenas para explicar as diferenças evolutivas. Nesse caso, os métodos evoluíram para identificar padrões de ação e semelhanças.

A comparação entre culturas resultava na identificação de identidades coletivas diferentes. Contudo, ampliam-se a cada dia as pequenas variações entre as culturas e o número destas; em outras palavras, o resultado válido para a comparação atinge apenas a especificação do que é importante e próprio para determinado coletivo e o que não é válido para outro agrupamento de indivíduos. Os antropólogos perceberam que não estavam em busca de identificar culturas superiores, mas sim de delimitar suas identidades coletivas.

Segundo Kaplan e Manners (1975, p.71), apesar das críticas sobre os evolucionistas na Antropologia, pode-se dizer que estes instauraram as bases da metodologia da pesquisa antropológica. O primeiro pressuposto básico destaca que “[...] os fenômenos culturais devem ser estudados de modo naturalista”. A segunda premissa refere-se ao tratamento do coletivo estudado como parte de uma ‘unidade psíquica’ da humanidade. A terceira premissa relaciona-se ao uso do método comparativo, em substituição aos métodos tradicionalmente usados pelas Ciências Naturais (KAPLAN; MANNERS, 1979, p.71-72).

O estudo e a explicação dados à cultura não devem ser feitos por meio de outros fatores que não da própria cultura. Os fatores geográficos e os psicobiológicos não mudaram significativamente desde o Pleistoceno<sup>10</sup>, por isso devem ser considerados menos influentes nas análises lançadas sobre a cultura mais ampla.

No âmbito da Antropologia, a noção de mudança foi fundamental para se compreender cultura, diante disso as questões relacionadas à mudança passaram a ser alvo de estudos, especialmente quando se assemelhava à noção de evolução. Esta, por sua vez, torna-se conceito-chave para se compreender a mudança, ao identificar padrões estruturais que expressam futuras mudanças. Essa compreensão conduz à adoção de tipos ou sequências prováveis na dinâmica de evolução da cultura, isto é, por meio da investigação do processo de mudança ocorrido no passado se obtém padrões úteis para prever ocorrências futuras no que diz respeito à mudança cultural.

Uma vez que as organizações são consideradas sistemas abertos, assim como as sociedades o são na Antropologia, as variáveis apresentam-se em grande número.

A noção de mudança traz ainda uma importante distinção, destacada por Spencer (*apud* KAPLAN; MANNERS, 1975, p.81), entre crescimento e desenvolvimento. Enquanto crescimento trata de um processo que acrescenta ou soma determinados itens à cultura, a noção de desenvolvimento se fundamenta na

---

<sup>10</sup>Época geológica na história da Terra que, segundo muitos geólogos, começou há cerca de 1.750.000 anos e terminou aproximadamente há 10 mil anos. A época pleistocena abrangeu um período chamado Idade do Gelo, quando várias camadas de gelo cobriram vastas regiões da Terra. Antropólogos creem que o ser humano primitivo começou gradualmente a evoluir para a forma atual durante o Pleistoceno. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/pleistoceno/>>. Acesso em: 07 fev. 2012.

transformação das estruturas e não em acréscimos. Assim, a diferença entre ambos é que no primeiro caso a mudança é gerada quando são colocados novos elementos, enquanto no segundo tipo são modificados elementos que já pertencem à estrutura existente (SPENCER *apud* KAPLAN; MANNERS, 1975, p.81).

As implicações para a cultura de empresa e, conseqüentemente, para a cultura informacional residem em definir quais são os tipos de mudanças e os efeitos sobre a empresa, a estrutura e a cultura presentes nela.

Salientando o primeiro tipo supracitado para uma análise de sua funcionalidade, percebe-se que, até certo ponto, algumas das mudanças ganham um caráter mais aditivo, somando ou acrescentando itens à cultura da empresa. Por exemplo, pode-se verificar tal fenômeno ao acrescentar práticas ou políticas de recursos humanos que visam ampliar a participação dos funcionários. Nem sempre isso produzirá uma mudança ampla na cultura da empresa, uma vez que sua ação ocorre dentro de um escopo específico de comportamento.

A mudança pode resultar em transformações estruturais, cujo entendimento deve considerar maior profundidade e extensão, ou seja, uma mudança cujo resultado possa ser verificado em vários níveis de comportamento, percebido tanto individualmente quanto em grupo, uma totalidade não alcançada pela mudança pontual ou como resultado de adição.

As culturas modernas, especialmente as organizacionais, estão bastante distantes de uma possível relação com a natureza, e bem próximas à ideia de desenvolvimento obtido junto às necessidades da própria organização, isto é, se desprendem e distanciam do envolvimento com a natureza e se projetam para além dessa relação. Contudo, o ambiente das empresas influencia sobremaneira a construção das culturas organizacionais, mas se concentra em fatores econômicos e tecnológicos, e não propriamente da relação direta entre homem e ambiente natural.

As ideias que se desenvolveram contra os argumentos do evolucionismo contribuem para refletir sobre a cultura informacional. Em primeiro lugar, a cultura informacional não é exatamente uma cultura mais evoluída que as culturas de empresa existentes até a década de 1990, mas apresenta-se mais apta diante das condições evidenciadas pelo ambiente competitivo.

De maneira geral, a cultura é um processo que se aprende em contato com

um coletivo, e pode se desenvolver adicionando algum elemento novo sem impacto mais geral, ou modificando determinados elementos e processos que causam mudanças amplas na sociedade. De certa forma, a cultura informacional é o resultado de transformações mais gerais advindas da sociedade e, ao mesmo tempo, determina transformações profundas na maneira de pensar e de se comportar no espaço organizacional. Não se trata de um movimento paralelo às condições apresentadas na sociedade, mas de uma cultura decorrente e estimulada por tais condições.

No relativismo afirmava-se que existiam especificidades que tornavam únicos os elementos e processos culturais, lançando uma visão singular sobre cada cultura. Apesar de serem singulares, as culturas apresentam, ao mesmo tempo, similaridades umas com as outras, uma vez que a partir disso é possível conhecer suas qualidades únicas ou suas qualidades compartilhadas. Tal fato é importante para o estudo e compreensão das culturas porque torna possível perceber que modelos gerais fundados sobre as similaridades são possíveis. Desse modo, o relativismo como corrente de estudo da cultura é útil na medida em que possibilita compreender a presença das similaridades, depois de destacadas as diferenças entre as culturas.

Essa visão não compunha a proposta inicial do relativismo, porém as críticas à abordagem mostram outras possibilidades, como o fato de poder enfatizar similaridades entre as culturas, além das diferenças.

O relativismo como tese ideológica sustenta que cada cultura é uma configuração única com seu próprio sabor especial, seu estilo e espírito próprios. Frequentemente essa "singularidade" é expressa como artigo de fé e são feitas poucas tentativas para explicá-la. Sem dúvida, é verdade que, em certo sentido, cada cultura é única, assim como são únicos cada indivíduo, cada folha de grama e cada átomo no universo. Mas como pode alguém sabê-lo, a menos que tenha primeiro comparado uma dada cultura com outras? E mais, há graus de distinção. Se um fenômeno fosse *inteiramente* único, talvez não pudéssemos compreendê-lo. Estamos aptos a entender qualquer fenômeno apenas porque exibe algumas similaridades com coisas que já conhecemos (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.19).

Quando se fala em estilo de vida ocidental, quando se fala em modo de vida árabe, está se fazendo a distinção entre povos com características bem diferentes,

e, ao mesmo tempo, se classificando como pertencente ao mesmo grupo as nações que apresentam similaridades. No relativismo, destacam-se as diferenças, daí a observação feita por Kaplan e Manners sobre a necessidade de se observar também as semelhanças no âmbito das culturas. Nessa perspectiva, há que se considerar que para determinação de aspectos culturais de estudo é imperioso investigar tanto as semelhanças quanto as diferenças. Da mesma forma, é fundamental perceber que as culturas, especialmente as inseridas em contextos similares, apresentam características semelhantes. Deve-se considerar a presença das semelhanças no estudo da cultura; caso contrário, seria impossível conceber perspectivas socioculturais de investigação, de acordo com a observação de Kaplan e Manners a respeito do pensamento relativista.

Na década de 1950, Geertz conduziu a linha de interpretação simbólica da cultura e logo percebeu que, apesar de poder interpretá-la, não era o caso de se aventurar a maiores explicações sobre os elementos e os processos constitutivos, uma vez que, apesar de tentar aplicar leis científicas, ou seja, padrões invariáveis, a cultura não provinha de uma estrutura única e universal. Portanto, deveria assumir, antes de tudo, a interpretação dos significados que os símbolos da cultura transmitem. Nessa perspectiva, a cultura nada mais é que um sistema simbólico.

Segundo Kuper (2002, p.132), na linha interpretativa de Geertz, o importante era interpretar os significados dos símbolos identificados na cultura estudada. A pretensão não se estendia a conhecer o padrão universal compartilhado por todos os indivíduos. Uma padronização entre as culturas não era considerada viável nem coerente, porque cada cultura possui um conjunto simbólico específico de representação do mundo.

A linguagem simbólica da cultura é pública e, conseqüentemente, o analista não precisa fazer de conta que tem percepções intuitivas dos cantos escuros das mentes individuais. A função simbólica é universal, e os seres humanos não poderiam arranjar-se sem esse segundo código, que opera lado a lado com o próprio código genético. A rigor, ser humano é ser culto. Mas não tem sentido buscar (com os estruturalistas ou formalistas) princípios universais que possam estar por trás de toda cognição, pois o fato primordial é que todas as culturas são diferentes. (KUPER, 2002, p.132).

Refugiar-se na proposta de interpretação e negar tanto o funcionalismo quanto o estruturalismo parecem viáveis e, a princípio, os argumentos mostram-se



coerentes, entretanto, ao negar os padrões culturais, essa linha deixa de explicar determinados padrões culturais.

É difícil não aceitar a proposta de perceber as culturas na condição de serem todas diferentes, pois todas apresentam variações em algum grau no conteúdo de seus elementos e na maneira de executar seus processos. Por outro lado, admitir tal proposta invalida o que pode ser percebido no mundo empresarial: certa regularidade na execução de processos e na criação de elementos culturais, motivada principalmente pela adoção e inserção de modelos de gestão. Estes últimos surgem em grupos a cada década e sempre prometem revolucionar e solucionar os problemas organizacionais, motivos suficientes para serem adotados por parte considerável das empresas.

A despeito das promessas incutidas nesses modelos, se são realmente viáveis ou não, quando adotados totalmente ou parcialmente, possuem a capacidade de padronizar ações e maneiras de perceber o mundo pelas organizações.

Não é necessário aprofundar as análises e demonstrações de reflexão teórica para notar que esses modelos influenciam, também, aspectos socioculturais. Modelos como o da reengenharia e da qualidade total são exemplos de padronizações nos estilos de gerir as organizações, na década de 1990.

Na última década, porém, encontram-se mais evidentes os modelos cujo foco se dá a partir de processos realizados sobre a informação e sobre o conhecimento, como é o caso da gestão da informação e gestão do conhecimento. Sendo assim, a interpretação da dimensão simbólica possui limitações diante da tipologia cultural encontrada no ambiente organizacional, uma vez que mantém padrões não previstos por essa corrente antropológica.

Diferente da tentativa de outros teóricos da Antropologia de separar o objeto de estudo em relação à Psicologia e à Sociologia, de um mundo da ação social frente a um mundo ideologicamente constituído, a contribuição maior de Geertz é o abandono do uso de modelos estruturados a partir das Ciências Naturais. Esses modelos são alicerçados em variáveis controladas, cujas relações são previamente conhecidas. Por conseguinte, usa-se a interpretação para identificar os significados dos elementos culturais, mas nunca explicá-los no sentido tomado pelo modelo das

Ciências Naturais.

Algumas suposições lançadas por Geertz são interessantes para pensar sobre a cultura no ambiente empresarial, como é o caso de fazer uso de interpretação da dimensão simbólica, uma vez que se trata da presença de pessoas, da subjetividade e do simbólico no ambiente organizacional.

A proposta de interpretação manifesta-se com base nas trocas simbólicas inerentes à convivência entre as pessoas. Em relação a isso, pode-se afirmar que existe um padrão, de acordo com a linha de Geertz<sup>11</sup>, mas isso não garante similaridades entre as culturas.

O funcionalismo buscou definir uma visão sistêmica a partir da relação estabelecida entre elementos ou traços de uma cultura. Todavia, a unidade cultural concebida pelo viés funcionalista se torna tão somente um aglomerado de poucos traços, que podem nem mesmo possuir relação direta, resultando em uma visão particular do pesquisador da cultura.

A princípio, o funcionalismo parece uma corrente atraente para fundamentar as hipóteses do presente trabalho, contudo, a fragilidade da proposta funcionalista expõe o problema do objetivo de se conceber a cultura dentro de padrões e estruturas. Ainda assim, retoma-se o que Kaplan e Manners (1975) afirmam sobre a necessidade de se compreender a cultura a partir de um conjunto mais ou menos estabelecido de elementos, sendo que essa compreensão se tornou comum entre os antropólogos. Contudo, isso não significa que os elementos possuem o mesmo valor, mas reproduzem o *modus operandi* nas culturas, ou seja, valores e rituais entre outros elementos estão sob o mesmo conceito, porém cada cultura valoriza fenômenos diferentes e ritualiza seus comportamentos de maneiras distintas.

Por várias décadas, o funcionalismo, de uma forma ou outra, tem sido a ênfase dominante nos estudos antropológicos, sobretudo na pesquisa etnográfica [...] Algumas das suas doutrinas são básicas para uma antropologia de orientação teórica – especificamente, o dito metodológico de que devem explorar os traços sistêmicos das

---

11 Clifford James Geertz (1926-2006). Foi um antropólogo estadunidense, professor emérito da *University of Princeton*, New Jersey, nos Estados Unidos. Seu trabalho no *Institute for Advanced Study* se destacou pela análise da prática simbólica no fato antropológico. Foi considerado, por três décadas, o antropólogo mais influente nos Estados Unidos. Uma das bases teóricas do pensamento de Geertz é a 'Antropologia Simbólica', desenvolvida a partir dos estudos neo-kantianos de Ernst Cassirer. Geertz enfatiza a dependência do ser humano dos símbolos. Entende a cultura como um texto na qual o ser humano está imerso. Fonte: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Clifford\\_Geertz](http://pt.wikipedia.org/wiki/Clifford_Geertz)>.

culturas, i.e., procurar as formas pelas quais as instituições e estruturas de uma sociedade interligam-se para formar um sistema. A alternativa, no final de tudo, é conceber a cultura como uma agregação de traços discretos e desligados que aparecem aqui e ali, por acidente histórico (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.90).

Na percepção funcionalista, os elementos e processos culturais são explicados em termos de suas relações e do motivo de se relacionarem. Buscam-se explicações para a existência dos padrões culturais.

Considera-se necessário tomar emprestado apenas parcialmente alguns dos argumentos dessa linha, por exemplo, aquele que afirma a tendência em construir um padrão presente de elementos e processos na cultura. No entanto, não se pretende adotar explicações para as inter-relações encontradas entre os elementos, mas apenas evidenciar que existem tais relações. Nesse momento, é importante explicar os problemas típicos do funcionalismo.

O primeiro problema diz respeito à ideia do sistema e definição de seus limites. Com esse conjunto de ideias caminham conceitos como estabilidade, autorregulação, entre outros. Tais conceitos afetam uma noção mais apurada da cultura, induzindo as explicações funcionalistas a um sistema que além de não ser fechado e autorregulado, dificilmente se apresenta como um sistema estável. Nesse sentido, trabalha-se com uma ideia de sistema não delimitado adequadamente, enquanto um procedimento metodológico indica a ligação entre as variáveis que compõem o sistema.

Mas há, em geral, muito mais para as reivindicações do funcionalista. Além de sua interpretação do funcionalismo como a metodologia de exploração da interdependência, há uma fraseologia mais forte do funcionalismo como uma teoria sobre processos culturais, sobre como as sociedades funcionam. Além de seu interesse em delinear as variadas e frequentemente surpreendentes maneiras pelas quais os elementos de um sistema cultural se encaixam, muitos funcionalistas acreditam que criaram um corpo de teoria que explica por que esses elementos se inter-relacionam da forma que o fazem – e, ainda mais, por que certos padrões culturais existem ou, pelo menos, por que eles continuam a persistir (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.91).

Críticas ao funcionalismo também recaem sobre a interpretação e lógica aplicada por Robert Merton, mais especificamente à ideia de função e sua tipologia aplicadas às culturas. Merton nomeou as funções objetivas e racionalmente concebidas pelos membros das culturas estudadas como função manifesta, e

denominou de função latente os motivos não planejados da existência de determinados elementos da cultura. Por sua vez, Kaplan e Manners (1975, p.93-97) buscam contrapor tais concepções formuladas por Merton, uma vez que essas concepções funcionalistas carregam consigo explicações frágeis e, algumas vezes, ilógicas. A título de exemplo, menciona-se que poderia ocorrer em determinada cultura que aqueles que deram origem e/ou perpetuam os elementos culturais podem não conhecer de maneira racional o propósito/função de tais elementos. Assim, conceituar as funções objetivas poderia ser tomado como um engano.

Desse modo, questiona-se a possibilidade de que rituais poderiam ser praticados objetivamente para atingir um propósito, enquanto, na verdade, estariam cumprindo outro papel, considerado latente por Merton. Há uma questão não respondida pelos conceitos defendidos por Merton: porque as pessoas se comportariam de maneira tão irracional, quando podem construir uma cultura cuja razão de seus elementos pode ser explícita? (KAPLAN; MANNERS, 1975).

A respeito das ideias funcionalistas, poder-se-ia incluir o conceito de modelos construídos a partir de pré-requisitos fundamentais para a existência de um sistema cultural, e que corresponderiam a um modelo geral e aplicável a todas as sociedades. Nesse caso, problemas emergem do conceito, pois a ausência de qualquer um dos requisitos pode significar a aniquilação do sistema como um todo. Na opinião de Kaplan e Manners (1975, p.104), tal ausência pode existir sem prejuízo para o sistema cultural. Assim, conceber o sistema cultural a partir de um conjunto de requisitos parece pouco provável na visão desses autores.

Se na Antropologia costuma-se manter um posicionamento favorável à presença de padrões culturais, a validade de se negar o modelo funcionalista de pré-requisitos concentra-se em restituir mais dinâmica e independência aos elementos, propósitos e continuidades da cultura, mas, acima de tudo, a crítica recai sobre a rigidez e impossibilidade de mudança na cultura. Perde-se a fluidez e a velocidade de mudança, além, é claro, de se perder a noção de o sistema estudado manter-se vinculado constantemente ao sistema maior.

Algumas tentativas seguem a respeito de definir tipologias estruturais, mas na linha de argumentação de Kaplan e Manners (1975), identificar as características internas e externas e explicar suas relações e funcionamento, parece alicerçar a

confiança no uso da lógica e em procedimentos rigorosos de controle sobre os componentes do sistema. Contudo, há que se levar em conta a impossibilidade de controle sobre todas as variáveis dos sistemas e subsistemas socioculturais. Isso acarreta ao funcionalismo a impossibilidade de seus pressupostos e adoção integral dos mesmos para a pesquisa desta tese.

A proposta da linha estruturalista seria a de estudar a cultura do ponto de vista de padrões estabelecidos sobre a linguagem, e que a princípio estão presentes na estrutura mais profunda de constituição das sociedades. A cultura era vista como linguagem, cuja perspectiva se tornou popular por um tempo, especialmente na década de 1960.

Entretanto, não será tomada como base para as discussões da presente tese, pois o estruturalismo seguiu em dificultosa relação com a noção de mudança, importante conceito associado à cultura informacional. Assim, empresta-se de Burke (2002, p.155) alguma explicação para a desconsideração dessa abordagem para o presente trabalho. “Lévi-Strauss fez a estrutura prevalecer sobre a mudança com base na premissa de que as sociedades estudadas pelos antropólogos eram relativamente estáticas - “frias”, segundo ele – ao passo que as sociedades mais complexas eram “quentes””. Burke (2002, p.155) assinala que as principais obras estruturalistas, incluindo a de Lévi-Strauss, construíram categorias atemporais, isto é, dissociadas de alguma maneira da história.

O determinismo imposto pelos padrões do estruturalismo afasta a necessária relação entre mudança e cultura, inerente a um contexto em que rege a necessidade de adaptação. Não se mostra uma abordagem interessante para a cultura informacional, porque esta se mantém em constante movimento. Contudo, o estruturalismo é tentador na medida em que torna os padrões indicadores para estudar a cultura.

A ecologia cultural como orientação teórica advinda da Antropologia facilita o entendimento lançado sobre a função da cultura no ambiente empresarial. Uma vez que as organizações estão constantemente em processo de adaptação, infere-se que provavelmente ocorram mudanças mais aceleradas do que em outras tipologias de cultura, tornando as relações de adaptação das pessoas fundamentais para o sucesso da empresa. Possibilita, igualmente, compreender que a adaptação a novas

condições e demandas ambientais é um processo inerente aos processos culturais e, por isso, deve ser inserida e prevista no planejamento das organizações, principalmente naquelas que atuam em ambientes dinâmicos e competitivos, com intensas mudanças.

No sentido amplo, a ecologia cultural está preocupada com problemas de adaptação cultural e grupal [...] Em resumo, o conceito de “adaptação” permeia de tal modo o pensamento antropológico que acreditamos que a ecologia cultural devidamente se acha entre as principais orientações teóricas em antropologia (KAPLAN; MANNERS, 1979, p.60).

Considerando as diferenças entre estudos sincrônicos e diacrônicos, pressupõe-se que o estudo da cultura de determinada organização pode ser orientado pelo primeiro tipo.

Ao estudar uma cultura não se deve renunciar à presença de sua história, pois sua construção acontece no decorrer do tempo. Nesse caso, se a compreensão for levada para a linha de investigação diacrônica, a tendência seguirá para o tipo de estudo que propõe conhecer os períodos e o que ocorreu em cada um deles.

Apesar de considerar indispensável estudar a cultura como no segundo tipo, acredita-se que, para o presente estudo, o tipo sincrônico mantém uma relação mais coerente com o problema do historicismo lançado sobre a produção de teorias na Antropologia. Entretanto, considera-se necessário conhecer a partir da perspectiva diacrônica, uma vez que teóricos clássicos da cultura organizacional como Edgar H. Schein investem em tal linha de investigação.

A ecologia cultural é caracterizada por uma preocupação com adaptação, em dois níveis: primeiro, com relação à forma pela qual os sistemas se adaptam ao seu ambiente total e segundo – como conseqüências dessa adaptação sistêmica – com relação à forma pela qual as instituições de uma certa cultura adaptam-se ou ajustam-se umas às outras. Note-se que a exploração dessas questões é ligada a todas as orientações com que se lidou neste capítulo, uma vez que leva inevitavelmente a se levantar questões de uma natureza funcional-histórico-evolucionista. O ecologista cultural sustenta que a focalização desses processos de adaptação permite que se veja como surgem as inúmeras configurações culturais, como são mantidas e como se transformam (KAPLAN; MANNERS, 1979, p.118-119).

De todas as linhas teórico-metodológicas da Antropologia que estudam a cultura, a Ecologia Cultural é a que atinge um construto mais adequado, pois não busca restringir a interpretação, limitar um sistema ou padronizar a sequência

correta para a evolução. Ao contrário, ela une questões que envolvem as três linhas teórico-metodológicas tradicionais da Antropologia: a funcional, a evolucionista e a histórica. Além disso, sua preocupação recai sobre a adaptação em relação ao ambiente e entre os elementos e processos que constituem a cultura.

Na visão da Ecologia Cultural, a definição de cultura destaca que “O artifício capacitador é o que chamamos cultura – o mecanismo primário através do qual o homem começa adaptando-se e termina controlando o seu ambiente” (KAPLAN; MANNERS, 1979, p.121). Perde-se valor as discussões que intentam definir a cultura como um processo que advém da relação entre homem e natureza. A relação se estabelece em torno da manipulação que o homem alcança do próprio ambiente, cada vez mais cultural. Cria-se distância da natureza e cria-se um conceito de ambiente igualmente distanciando de questões imediatas de luta pela sobrevivência diante das adversidades materiais. Direciona-se para entender como sistemas tecnológicos e econômicos ditam a dinâmica de adaptação. Pensa-se em um ambiente contraposto ao natural que advém deste inicialmente, mas que se constitui completamente diferente. Para Kaplan e Manners (1975, p.123),

Tal formulação, acreditamos, implica um inevitável elemento de circularidade: ambiente-cultura, ou cultura-ambiente. Pois a interação entre o habitat natural e um sistema cultural envolve inevitavelmente um jogo dialético de elementos ou, em terminologia moderna, o que é chamado “*feedback*” ou “*causalidade recíproca*”. Mas aceitar a operação da causalidade recíproca não é o mesmo que dizer que todos os elementos no sistema têm impacto causal igual. Pois, quando se olha para as inter-relações entre sistemas culturais e seus ambientes através do tempo, é claro que muitos aspectos que constituem impedimentos ou limitações para as tecnologias mais simples são recuperados amiúde, ou mesmo transformados em oportunidades por culturas com sistemas mais avançados.

A compreensão atribuída sobre um ambiente pode ser recriada pelas tecnologias ou pelo sistema econômico utilizado pela sociedade. Tal relação reflete na cultura das empresas, que, por meio da relação defendida pela ecologia cultural, a transforma na cultura informacional.

Outro problema que não deve ser esquecido em relação à noção de ambiente diz respeito à fronteira do ambiente estudado, ou melhor, aos limites do ambiente. Até que ponto pode-se considerar que um fenômeno, elemento ou processo pertence a um ambiente e não a outro?

Na verdade, uma das lições importantes a ser tiradas da análise de Sahlins é que é frequentemente difícil dizer onde uma sociedade termina e a outra começa – uma questão metodológica sobretudo crítica no estudo do mundo contemporâneo, onde as culturas tornaram-se tão altamente inter-relacionadas (KAPLAN; MANNERS, 1979, p.127).

A solução repousa sobre distinguir o que se pretende estudar. Nesse caso, o problema de fronteira é tão somente uma ação metodológica guiada pelo problema de pesquisa (DEVONS; GLUCKMAN *apud* KAPLAN; MANNERS, 1975, p.129), uma vez que é inviável estabelecer tudo o que compõe um determinado ambiente ou sistema, especialmente os socioculturais.

Associado a esse problema, parece útil tentar definir problemas marginais, como é o caso das diferenças alcançadas entre os conceitos de sistema e de ambiente. Como o presente estudo trata de estabelecer a cultura informacional como um tipo de cultura diferenciada e produto do ambiente, os conceitos de sistemas e de ambiente devem ser verificados mais atentamente. O ambiente para o presente estudo é sociocultural, um conjunto de elementos e de processos sociais, culturais e categorizados; nesse caso, são artificiais, seguindo a linha da ecologia cultural. Os sistemas, por sua vez, possuem características estruturais, portanto seguem noções de ordem e relação (KAPLAN; MANNERS, 1975, p.127).

O mecanismo de adaptação das culturas em relação aos seus ambientes é marcadamente uma dinâmica interessante de reciprocidade. Contudo, há que se considerar que o ambiente possui uma influência bastante diferente para cada tipologia de sistemas socioculturais. Não se deve perder de vista que o ambiente a que se está referindo é um produto da cultura, assim como a cultura é um produto do ambiente, lembrando que este é sociocultural, tecnológico, econômico, cujos aspectos naturais são desconsiderados. Nesse caso, Kaplan e Manners (1975, p.130) fazem um adendo sobre a forma de lidar com a relação entre cultura e ambiente, e lembram de que “[...] à medida que o próprio ambiente torna-se irresistivelmente um produto da cultura, as tentativas para explicar a cultura, em termos do ambiente, tornam-se tautológicas”, ou seja, a ecologia cultural é circular.

As abordagens teóricas e metodológicas da Antropologia propiciam escolhas e predileções sobre como compreender, sobre o que considerar necessário pesquisar e sobre como operacionalizar o estudo. Nesta tese, não se pretende



acabar com as divergências teóricas do conceito de cultura no âmbito da Antropologia, mas identificar qual linha contribui com os pressupostos teóricos da cultura informacional. Nesse contexto, identificou-se na linha da ecologia cultural um importante aspecto que deve integrar as considerações mais gerais sobre a cultura informacional, uma vez que considera a cultura em movimento constante, com trocas relativas ao ambiente externo.

Em face disso, observa-se que o método comparativo é grandemente indicado nas pesquisas modernas da Antropologia, além de serem capitais as contribuições da ecologia cultural, uma vez que o ambiente para esta linha é um dos focos principais, especialmente porque influi na composição da cultura. Tal assertiva é fundamental e contribui para afirmar as influências e relações que o ambiente externo estabelece junto à cultura.

### **2.3 Perspectiva Sociológica**

A cultura presente nas organizações é um conjunto de conhecimentos aceito, partilhado e considerado real para as pessoas que dela participam objetiva e subjetivamente. O percurso da construção do conhecimento comum, sendo inerente a ele o cultural, parte da atribuição de significados subjetivos realizada por indivíduos, porém esses significados partilhados não dependem apenas da interpretação e da volição individual. Em outras palavras, já estão presentes antes mesmo da entrada de novos membros na cultura, significando que a cultura estabelecida impõe um conjunto de padrões aos novos ingressantes, já interpretados e aceitos como corretos.

A Sociologia do Conhecimento dispõe de um arcabouço teórico que explica a construção da realidade em determinada sociedade. Para isso, investiga questões que envolvem aspectos objetivos e subjetivos da construção de conhecimento por uma sociedade. A conversão de aspectos objetivos em subjetivos, e vice-versa, necessita de processos de exteriorização e de interiorização. A socialização é um dos processos que ajudam a interiorização e a subjetivação de conhecimentos objetivados sobre a realidade, enquanto a institucionalização e a legitimação compõem processos sociais essenciais na exteriorização, manutenção e objetivação

do conhecimento.

Os significados atribuídos aos fenômenos são construídos na interação cotidiana, e quando alcançam o propósito de dar sentido, são incorporados e mantidos como verdade pelos indivíduos. Berger e Luckmann (2004, p.35) consideram que “A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente”. Em outras palavras, a realidade ganha sentido pela interpretação das pessoas sobre os fenômenos, contudo, mesmo as interpretações podem ser consideradas mecanismos que não ocorrem destituídos da relação que os indivíduos mantêm com o coletivo, isto é, a subjetividade também é norteadada pelos aspectos instituídos coletivamente.

Dentre os propósitos da Sociologia do Conhecimento, destaca-se como importante para esta tese é a área que objetiva descobrir de que maneira os significados subjetivos se convertem em fatos objetivos (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.34), em um processo que depende sempre da interação e do compartilhamento coletivo. Pergunta-se: quais mecanismos ou processos conduzem a dimensão subjetiva da interpretação a ser considerada realidade para mais de um sujeito?

De maneira geral, os aspectos teóricos dessa área são profícuos para compreender a cultura informacional como qualquer cultura presente em uma sociedade, é um arcabouço de conhecimentos construídos e partilhados. De maneira específica, apesar de a realidade ser um sistema de significados construído e partilhado, a cultura assumiria características comuns ao conhecimento da vida cotidiana em termos de construção e de compartilhamento.

No que tange à construção da cultura, supõe-se que esta poderia ocorrer em níveis de participação diferentes, ou seja, nem todos participam de sua construção, mas todos devem partilhar o maior número possível de significados, mesmo que isso não torne a cultura homogênea. Corrobora para isso a necessidade constante de interação entre as pessoas, as restrições causadas pela linguagem e as tradições impostas e incorporadas por meio de processos, que têm a função de tornar o conhecimento objetivado em conhecimento subjetivo.

Retomando o que se afirmou anteriormente, o conjunto de conhecimentos

que compõe a cultura, ou seja, que compõe a maneira como as coisas funcionam para determinado grupo de pessoas, pode ser instituído e considerado adequado para interpretar a realidade vivenciada; por isso, até certo ponto, a cultura já seria dada como uma realidade correta e propalada. Por outro lado, a cultura assim como a maior parte do conhecimento da vida cotidiana, não pode ser considerada estática, uma vez que muda frequentemente, por isso não se atribui a ela a condição de pronta e acabada, uma vez que se trata de um processo contínuo de mudança.

Não se pretende discutir sobre o que compõe a realidade, mas sim compreender ou buscar argumentos para explicar como as pessoas se integram à cultura, ou seja, ao conhecimento já instituído anteriormente à presença delas. Antes disso, assume-se nesta seção restrições ao lugar comum constantemente associado à noção de cultura, qual seja, que é um produto do homem, ao mesmo tempo em que produz o homem.

A cultura é um produto do homem na medida em que é constantemente construída pelas pessoas. Produz 'pessoas' no que diz respeito à condução e estruturação do que deve constituir ações 'tipicamente' humanas, cujo comportamento instintivo se efetivaria de maneira controlada. Uma natureza humana estaria solapada nesta argumentação. Evidencia-se que podem emergir dois tipos de comportamento e com origens diferentes: o comportamento natural do homem, que é instintivo com pulsões que geralmente se pretende dominar, e o comportamento social aprendido na convivência socialmente estabelecida.

Não se pode afirmar categoricamente sobre um único posicionamento verdadeiro para a noção de cultura discutida nos dois parágrafos anteriores. Indica-se apenas que, para a gestão, a cultura é um produto do homem porque é construída enquanto torna possível incorporar pessoas, tanto em novas concepções de mundo como em novos modelos de gestão. Desse modo, a cultura assumiria a função de ferramenta de gestão empresarial, mesmo porque é uma construção cujas bases são fornecidas pelos membros mais antigos ou pelos fundadores da organização.

Esse posicionamento é explicado por Berger e Luckmann (2004, p.38).

Apreendo a realidade da vida diária como uma realidade ordenada. Seus fenômenos acham-se previamente dispostos em padrões que parecem ser independentes da apreensão que deles tenho e que se

impõem à minha apreensão. A realidade da vida cotidiana aparece já objetivada, isto é, constituída por uma ordem de objetos que foram designados por uma ordem antes de minha entrada na cena. A linguagem usada na vida cotidiana fornece-se continuamente as necessárias objetivações e determina a ordem em que estas adquirem sentido e na qual a vida cotidiana ganha significado para mim. Vivo num lugar que é geograficamente determinado; uso instrumentos, desde os abridores de latas até os automóveis de esporte, que têm sua designação no vocabulário técnico da minha sociedade; vivo dentro de uma teia de relações humanas, de meu clube de xadrez até os Estados Unidos da América, que são também ordenados por meio do vocabulário. Desta maneira a linguagem marca as coordenadas de minha vida na sociedade e enche esta vida de objetos dotados de significação.

A cultura não deixa de ser um produto da interpretação e da ação humana, mas passa a ter mais significado para a presente tese se for concebida como uma leitura da realidade induzida e uma condutora do comportamento social, uma vez que estipula o sentido atribuído aos fatos e reduz as possibilidades do comportamento, por meio de processos sociais que instituem o que deve ser considerado verdadeiro e correto para as interpretações.

O período necessário para efetivar mudanças em uma cultura ajuda a explicar por que a ideia incorporada deve seguir mais no sentido da cultura determinadora do que da cultura como produto de contribuição coletiva.

Perceber a cultura como algo sobre o qual não há controle é um engano recorrente e decorrente do processo de reificação.

A reificação é a apreensão dos fenômenos humanos como se fossem coisas, isto é, em termos não humanos ou possivelmente super-humanos. Outra maneira de dizer a mesma coisa é que a reificação é a apreensão dos produtos da atividade humana *como se* fossem algo diferente de produtos humanos, como se fossem fatos da natureza, resultados de leis cósmicas ou manifestações da vontade divina. A reificação implica que o homem é capaz de esquecer sua própria autoria do mundo humano, e mais, que a dialética entre o homem, o produtor, e seus produtos é perdida de vista pela consciência. O mundo reificado é por definição um mundo desumanizado. É sentido pelo homem como uma facticidade estranha, um *opus alienum* sobre o qual não tem controle, em vez de ser sentido como o *opus proprium* de sua mesma atividade produtora (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.123).

A cultura nada mais é do que um produto humano e, por isso, pode ser refeita e ajustada às necessidades sociais quando for necessário. Deduz-se que a cultura não só pode ser modificada como também pode ser planejada.

O conhecimento é tornado objetivo e institucionalizado e, por isso pode ser acessado. A adoção de uma linguagem comum é responsável por atribuir ordem aos significados, ou seja, é pela linguagem que a cultura alcança o sentido de produtora de 'pessoas', porque restringe os significados que estas podem dar aos fenômenos presentes na realidade. Sendo assim, por meio da linguagem as pessoas podem partilhar o mundo, uma mesma teia de interpretação.

A constituição de 'uma' cultura depende de conhecimentos partilhados. Da mesma maneira que o conhecimento do senso comum é um conhecimento do qual as pessoas tomam parte, 'uma' cultura é assumida como um conjunto de conhecimentos partilhados por um grupo determinado.

Berger e Luckmann (2004, p.41) explicam que problemas pertinentes a uma realidade comum são problemas cujas respostas estão dentro do escopo conhecido, por isso se tornam habituais para os sujeitos. De fato, nessa lógica, a cultura seria um aglomerado de soluções ou procedimentos para responder aos problemas conhecidos de interação entre as pessoas e das pessoas com o ambiente. Nesse caso, possíveis mudanças ocorrem se os padrões não respondem de maneira consistente aos problemas da realidade.

A Sociologia do Conhecimento ajuda a explicar a cultura em termos de respostas rotineiras e instituídas. A cultura informacional possui maior dinâmica que a cultura comum, geralmente produzida em um contexto não comercial e não competitivo, pois se supõe que o tempo relativo para instituir mudanças em culturas não competitivas quase sempre obedece a um período maior. Nesse sentido, a incorporação de novas respostas ao arcabouço de conhecimentos instituídos é relacionada à dimensão tempo e ao recorte e limites dados à realidade por ele. Em outras palavras, a dinâmica de mudança da cultura, especialmente da cultura informacional competitiva, depende de como o tempo é vivenciado e percebido no ambiente da empresa.

Por um lado, ao instituir as rotinas, a cultura mantém padrões de ação e economiza a construção constante de procedimentos e comportamentos para resolver os problemas. Por outro lado, em momentos em que existe a necessidade de mudança e de adaptação, os padrões podem ajudar a instituir mais rapidamente novos conhecimentos, pois as rotinas permitem que o tempo e o processo de

construção sejam usados posteriormente na construção de novas respostas a problemas diferentes dos já rotineiros. A economia de tempo e de processos intelectuais realizados para encontrar soluções sobre os problemas de rotina é usada para obter soluções novas ou diferentes das existentes.

Para a Sociologia do Conhecimento, os hábitos são conhecimentos frequentemente retomados, que tornam rotineiras a interpretação e a solução de problemas, quando estes apresentam respostas adequadas. Um processo de mudança é o ato de tornar habitual determinado conhecimento, identificando problemas e construindo soluções que devem se tornar parte da rotina. Para o presente trabalho, compreender o processo de construção de conhecimento organizacional não constitui exatamente um objetivo, mas permeia o entendimento sobre a função da cultura informacional na construção e compartilhamento de informação e conhecimento, bem como é fundamental para conhecer o processo de socialização, considerado processo social e indispensável para a cultura informacional.

A Sociologia do Conhecimento é considerada importante na medida em que ajuda explicar a cultura e torna mais precisa a compreensão sobre a dinâmica da cultura informacional, cuja característica é possuir maior agilidade em processos de mudança.

A realidade advém da interpretação de aspectos subjetivos numa construção conjunta entre os sujeitos. Dessa maneira, fatos reais são considerados como tais se são importantes para os sujeitos e para a teia de significados da qual participam.

A Sociologia do Conhecimento, como defendem Berger e Luckmann, conduz à discussão, evidenciando como o conhecimento de senso comum se torna difundida. Essa questão se constitui em um aspecto fundamental para a tese, pois, a cultura depende da acessibilidade e da reciprocidade que esta proporciona à interpretação e ao comportamento das pessoas.

A contribuição da Sociologia do Conhecimento às bases epistemológicas da cultura informacional é mais nítida, quando esta é percebida como um conhecimento da vida cotidiana. Além disso, torna claro que os processos sociais são responsáveis por incorporar, nos sujeitos, conhecimentos e compreensões de como deve ser a conduta aceita pelo coletivo.

Uma análise social deve considerar a presença da relatividade social, isto é, “O que é ‘real’ para um monge tibetano pode não ser ‘real’ para um homem de negócios americano. O ‘conhecimento’ do criminoso é diferente do ‘conhecimento’ do criminalista” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.13). As implicações dessa afirmativa percorrem a noção de realidade, de cultura e de construção de conhecimento adotados pelas organizações, notadamente no que concerne aos níveis hierárquicos que a compõem.

Pressupõe-se que a noção de realidade social uniforme apresenta-se afetada se para cada organização existir um conjunto de variáveis sobre o que comporta a realidade e o conhecimento correto e representativo para o sujeito imerso em seu ambiente. Por um lado, as expectativas lançadas sobre uma realidade consistente e uniforme e sobre a cultura informacional nas organizações parecem inviáveis, uma vez que cada organização possui particularidades que engendram culturas diferentes. Por outro, deve-se pensar a cultura em termos de estruturas e funções análogas, mas não no sentido de invariáveis, e nestes termos acredita-se que exista uma realidade comum que norteie as decisões e os comportamentos organizacionais do ambiente interno de organizações competitivas. Atribui-se a isso a presença da relatividade social.

Seria impossível eliminar as influências comuns do ambiente macro que envolve todas as organizações competitivas, muito menos desconsiderar que tais influências viabilizam a existência de um padrão sociocultural motivado por fenômenos externos.

No que diz respeito aos aspectos internos do ambiente sociocultural das organizações, a estrutura social é uma forma de induzir os comportamentos dos indivíduos. Em outras palavras, a estrutura é construída para organizar os papéis e as condutas individuais e distribuir conhecimentos específicos, possibilitando que processos sociais de exteriorização do conhecimento ocorram de maneira ordenada e direcionada aos papéis assumidos individualmente. A estrutura pode se tornar um indicativo da distribuição de conhecimento.

Podemos começar propriamente a falar de papéis quando esta espécie de tipificação ocorre no contexto de um acervo objetivado de conhecimentos comum a uma coletividade de atores. Os papéis são tipos de atores neste contexto. Pode ver-se facilmente que a construção de tipologias dos papéis é um correlato necessário da

institucionalização da conduta. As instituições incorporam-se à experiência do indivíduo por meio dos papéis. Estes, lingüisticamente objetivados, são um ingrediente essencial do mundo objetivamente acessível de qualquer sociedade. Ao desempenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.103).

De fato, ao fazer uma leitura das afirmações desses autores, verifica-se que, nas organizações, os papéis são estruturados em torno de conhecimentos específicos e próprios a uma ação ou conjunto de ações complementares ou similares. A típica maneira de estruturar as tarefas de uma organização corrobora a noção esboçada pelos autores, qual seja, estruturas elaboradas de maneira a agrupar determinados conjuntos de tarefas (conhecimentos) similares no que diz respeito à sua função para o processo de gestão. Simultaneamente, a estrutura busca separar tarefas que pertencem a funções diferentes, agrupando-as em conjuntos similares, e, ao mesmo tempo, segmenta o trabalho em partes cada vez menores, originando a departamentalização e a especialização do trabalho.

Assim, os papéis tipificados encontram-se presentes e são inerentes aos ambientes empresariais e industriais, uma vez que tipificam conhecimentos e formas de institucionalizá-los. A máxima variação do *modus operandi* encontrado na estruturação dos papéis e, conseqüentemente, da distribuição do conhecimento e das ações se dá quando estruturas atuais incorporam a complexidade na cadeia de relações entre as pessoas, e a especialização do trabalho é usada concomitantemente em diversos projetos, numa estrutura conhecida como matricial.

A importância das estruturas (elementos, processos e conhecimentos distribuídos no arranjo hierárquico) para os sujeitos integrantes é verificada na medida em que se tornam componentes compartilhados, cujo alcance geralmente se dá em ampla escala entre os sujeitos participantes. Em outras palavras, para essas estruturas serem consideradas relevantes, enquanto um aspecto institucionalizado, é necessária a verificação de seu efetivo compartilhamento e aceitação.

Dito de modo muito formal, a extensão da institucionalização depende da generalidade das estruturas importantes. Se muitas, ou a maioria, das estruturas importantes de uma sociedade são geralmente compartilhadas, a esfera da institucionalização será ampla. Se são poucas as estruturas relevantes geralmente compartilhadas, a esfera da institucionalização será estreita (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.110-111).



Se o compartilhamento das estruturas de um coletivo é fundamental como indicador da presença da institucionalização, pode-se afirmar que em nada se distancia da vivência em ambientes organizacionais, pois o compartilhamento também é responsável por difundir as ‘estruturas importantes’. Tais estruturas sociais são reconhecidas ainda como a localização social do indivíduo ou as normas e princípios gerais de uma cultura. Nesse caso, é inevitável concluir que a consciência individual é socialmente orientada ou conduzida (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.109).

A identificação de estruturas importantes leva à presença de um conjunto mais ou menos unificado de padrões compartilhados. Ainda assim, não se pode afirmar que existe um padrão de estruturas institucionalizadas, formando um ambiente cultural que possa ser considerado forte ou completamente coeso. Os subconjuntos de conhecimentos específicos conduzem tanto à segmentação institucional quanto aos conflitos entre os grupos de indivíduos (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.117). Uma estrutura importante pode estar presente, mas isso não significa total coesão entre as subculturas formadoras da sociedade.

Não é preciso dizer que esta multiplicidade de perspectivas aumenta muito o problema de estabelecer um docel estável simbólico para a sociedade inteira. Cada perspectiva, seja lá com que teorias anexas ou mesmo *Weltanschauungen*<sup>12</sup> venha acompanhada, estará relacionada com os interesses sociais concretos do grupo que a sustenta (BERGER; LUCKMANN, 2004, p.119).

A partir da reflexão de Berger e Luckmann (2004, p.14), infere-se que não se trata de investigar apenas o conhecimento construído coletivamente, mas antes as maneiras ou processos sociais pelos quais a realidade é considerada verdade para as pessoas que a ela se reportam.

E na medida em que todo “conhecimento” humano desenvolve-se, transmite-se e mantém-se em situações sociais, a sociologia do conhecimento deve procurar compreender o processo pelo qual isto se realiza, de tal maneira que uma “realidade” admita como certa solidifica-se para o homem da rua. Em outras palavras, defendemos o ponto de vista que a sociologia do conhecimento diz respeito à

---

<sup>12</sup>*Weltanschauung* é a orientação cognitiva fundamental de um indivíduo ou de toda uma sociedade. Essa orientação abrange tanto sua filosofia natural quanto os seus valores fundamentais, existenciais e normativos, bem como seus postulados ou temas, emoções e sua ética. Outro sentido do termo é o de uma imagem do mundo imposta ao povo de uma nação ou comunidade, isto é, uma ideologia. O termo é um calco linguístico da palavra de origem alemã que significa literalmente *visão de mundo* ou *cosmovisão*. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Weltanschauung>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

análise da construção social da realidade.

A realidade não é dada objetivamente. Ela é interpretada pela dimensão subjetiva e externalizada por processos de objetivação, na condição de ser avaliada para compor o quadro de conhecimentos do senso comum.

Dentre os processos geralmente usados e frequentemente encontrados institucionalizados em diferentes sociedades, encontra-se a socialização. Esse processo de imersão de um sujeito em um dado contexto é indispensável para concretizar a passagem de conhecimentos coletivos externalizados para conhecimentos internalizados ou subjetivados.

A socialização possui dois momentos com funções diferentes. Em um primeiro momento, é usada para propiciar ao sujeito a incorporação de conhecimentos coletivos de diferentes instâncias: linguística, perceptiva, sociocultural, temporal, biológica, entre outras. Geralmente, o primeiro momento da socialização é aplicado em crianças no processo de aprendizagem, de formação da personalidade e de identificação com o ambiente social.

No segundo momento, a socialização conduz o indivíduo a internalizar ou subjetivar aspectos objetivados de ambientes não vivenciados na infância. Essa socialização retrata de melhor forma o momento de socialização de um indivíduo em ambientes organizacionais.

A interação e o compartilhamento entre as pessoas são fundamentais para a construção de conhecimento social. O Quadro 2, a seguir, apresenta os processos de objetivação e de subjetivação e a função de cada um dos processos.

**Quadro 2: Processos de construção e manutenção de conhecimento social.**

Etapas	Dimensões	
	Objetivação	Subjetivação
<b>Institucionalização</b>	Torna os conhecimentos verdadeiros e sedimentados na sociedade.	-
<b>Externalização</b>	Torna os conhecimentos acessíveis para outros indivíduos e dispõe da linguagem como ferramenta.	-
<b>Legitimação</b>	Mantém os conhecimentos verdadeiros e corretos socialmente considerados.	-
<b>Socialização</b>	-	Torna os conhecimentos interiorizados por meio de processos primários e secundários, inserindo pessoas em novos contextos.

**Fonte Adaptada: Berger e Luckmann – 2004.**

Observando-se o Quadro 2 percebe-se que o esforço social se concentra em processos de objetivação do conhecimento, tornando públicos, acessíveis e inteligíveis os conhecimentos considerados verdadeiros e legitimados diante dos problemas vinculados ao ambiente. A socialização emerge como um processo fundamental de inserção de pessoas em ambientes sociais. Isso quer dizer que, para a cultura informacional, a socialização é um processo de presença obrigatória, sendo a característica principal a constância de uso, cujo objetivo é tornar evidentes e acessíveis os conhecimentos que pertencem ao coletivo.

A socialização compreende o processo de inserção de pessoas em um ambiente sociocultural. Essa interpretação não caminha isolada quando se trata da literatura produzida sobre gestão, e com a ela são corriqueiras as menções quanto à necessidade de divulgar e compartilhar conhecimento, tornando-se fundamental como mecanismo de treinamento.

A socialização é fundamental para a sedimentação da cultura no indivíduo, ou seja, a incorporação e fixação de valores, pressupostos, maneiras de perceber o mundo, rituais, estratégias e crenças são elementos essenciais induzidos pela socialização.

A Sociologia do Conhecimento contribui para a cultura informacional alertando para a presença de processos sociais inerentes à construção e compartilhamento de conhecimento, sem os quais uma noção de cultura seria inviável. Além disso, ajuda a identificar os conhecimentos (processos e elementos) culturais que são

considerados institucionalizados, isto é, do ponto de vista da Sociologia do Conhecimento, é preciso identificar um corpo de conhecimentos construído socialmente e objetivado sobre as condições da realidade e sobre as condutas corretas.

É importante lembrar que a determinação linguística dos significados também é um ponto fundamental, pois demonstra que a cultura informacional deve manter o processo de comunicação adequado, não só em termos de ferramentas, mas também de representações simbólicas apropriadas. Assim, por exemplo, sobre os problemas vivenciados, constando no cabedal de conhecimentos exteriorizados e articulados no processo de socialização, supõe-se que possibilita aos indivíduos a incorporação de conhecimentos e a reprodução de ações, cujos significados são compartilhados.

Se da cultura informacional emergem indivíduos mais competentes para atuar diante de problemas informacionais, os processos de exteriorização e de interiorização de conhecimento são imperativos para a incorporação, sedimentação e prática da cultura.

As implicações das representações simbólicas avançam tanto sobre aspectos objetivos quanto sobre os subjetivos. Constituem-se como objetivos quando compartilhados entre as pessoas no processo de comunicação, mesmo idioma, vocabulário, crenças, entre outros.

Uma segunda contribuição da Sociologia do Conhecimento reside no fato de que reconhece os fenômenos como reais no ambiente organizacional, e estimula a reconsiderar os conceitos e maneiras de perceber a realidade organizacional. Mesmo no que diz respeito à compreensão de realidade construída socialmente, como sugerem Berger e Luckmann, pode ser contestada no ambiente organizacional, pois não possuem uma história de longa data. São agrupamentos geralmente recentes, elaborados em torno de uma estrutura organizacional, ou seja, em função de papéis e alcance de objetivos. Portanto, a Sociologia do Conhecimento contribui diretamente para compreender como funciona o processo de institucionalização dos padrões ou conhecimentos considerados válidos para interpretar a realidade.

A Sociologia das Organizações visa compreender o funcionamento das

práticas sociais integradoras, sobretudo quanto à mudança e quanto às relações entre os papéis dos indivíduos. Considera a existência de mecanismos sociais ocultos ou de difícil explicitação, mas praticados e aceitos como parte da realidade organizacional. A estrutura, por exemplo, é alvo de estudos nessa área, porquanto se refere à representação e referência da ordem e das divisões institucionalizadas adotadas pela organização, bem como da relação entre as partes no ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito aos papéis e à organização das tarefas e trabalhos totais. Sua natureza pode ser formal ou informal, daí ser necessário incluir, dentre os elementos formadores dos sistemas sociais, questões como estrutura, poder e ideologia.

Agrega sentido à discussão sobre cultura informacional, às questões inerentes à relação entre papéis e vínculos sociais e ordenamento às relações, a partir das estruturas formais e informais presentes na organização. Nesse sentido, vários conceitos e modelos foram construídos, a partir do ponto de vista da Sociologia, enfocando a influência de um papel sobre o outro, bem como sobre a influência de um grupo sobre o outro. No entanto, as discussões vinculadas fogem apenas à instância individual. Como os modelos de gestão são propostos para o contexto organizacional, surgem menções às condições motivacionais dos indivíduos. Desse modo, as contribuições se concentram sobre as questões estruturais da organização e no pressuposto de que as pessoas estão, de uma forma ou de outra, submetidas a tais estruturas.

Traçando um paralelo com o entendimento da Sociologia sobre essa questão, as estruturas sociais do ambiente organizacional, sejam formais ou informais, representam um arranjo e disposição de indivíduos agrupados, cada um exercendo um papel e mantendo interação com os demais. Elias (2006, p.26-27) explica a relação entre as pessoas, enquanto indivíduos independentes e atuantes, e a estrutura ou figuração da qual os indivíduos fazem parte.

Seres humanos singulares convivem uns com os outros em figurações determinadas. Os seres humanos singulares se transformam. As figurações que eles formam uns com os outros também se transformam. Mas as transformações dos seres humanos singulares, e as transformações das figurações que eles formam uns com os outros, apesar de inseparáveis e entrelaçadas entre si, são transformações em planos diferentes e de tipo diferentes. Um ser humano singular pode ter relativa autonomia em relação a

determinadas configurações, mas em relação às configurações em geral, quando muito, apenas em casos extremos (por exemplo, o da loucura). As configurações podem ter autonomia relativa em relação a determinados indivíduos que as formam no aqui e agora, mas nunca em relação aos indivíduos em geral.

Infere-se que as pessoas possuem idiosincrasias que as mantêm individualizadas umas das outras, e na relação que estabelecem formam-se as configurações simbólicas coletivas. As pessoas e as configurações simbólicas coletivas possuem interdependência, portanto, apesar de singulares, os indivíduos são submetidos a configurações mais gerais. Dessa forma, essa dinâmica inviabiliza mudanças extremas provocadas por um indivíduo isolado.

As singularidades das pessoas são resultado das configurações ou grupos sociais dos quais participa. As configurações simbólicas coletivas, por sua vez, são resultado de arranjos e produtos sociais, cuja alteração é viável desde que o grupo ou a maioria se oriente para o mesmo sentido de mudança. Nessa perspectiva, Elias (2006, p.26-27) afirma que qualquer movimento diferente realizado por um indivíduo vai depender quase sempre das configurações as quais pertencem. Em outras palavras, a autonomia do indivíduo é limitada pelo conjunto dos agrupamentos gerais. Por outro lado, as configurações simbólicas coletivas se tornam dependentes do grupo maior de indivíduos e de suas tendências e, ao mesmo tempo, possuem maior independência quanto aos efeitos causados por um único indivíduo.

A compreensão de Elias (2006, p.26-27) sugere o que ocorre em termos sociais na relação entre os indivíduos e as estruturas sociais de grupos, bem como a força da cultura sobre os indivíduos: se for um movimento isolado, possui uma influência mínima sobre os movimentos e tendências inerentes à cultura; se a maior parte dos indivíduos realizar o mesmo movimento de mudança, a cultura é modificada; se houver tendência em manter a configuração simbólica coletiva, por meio de uma série de ferramentas estabilizadoras como a estrutura formal, dificilmente a cultura tende a seguir um caminho diferente. Nas condições próprias ao ambiente social da organização, as configurações simbólicas coletivas seguem a tendência estabelecida.

A Sociologia usa instrumentos conceituais para a investigação dos agrupamentos sociais. Mediante o uso de conceitos torna-se possível compreender a formação, desenvolvimento, relacionamento e extinção dos agrupamentos. Para

Elias (2006, p.28), o uso desses instrumentos permite identificar o direcionamento dos processos sociais. A indicação do direcionamento é possível por meio do uso de pares conceituais opostos, tal como integração e desintegração ou ascensão e declínio, entre outros. O uso de tais conceitos pode ocorrer simultaneamente para descrever e compreender um processo social.

Processos sociais e seres humanos singulares, logo também suas ações, são absolutamente inseparáveis. Mas nenhum ser humano é um começo. Assim como o falar individual provém de uma língua já dada e específica de uma sociedade, assim também todas as outras ações individuais brotam de processos sociais já em andamento. Os próprios processos sociais possuem sem dúvida maior ou menor autonomia relativa frente a determinadas ações de seres humanos singulares, seus planos e ações (por exemplo, o surto atual de integração da humanidade). Mas não são absolutamente independentes dos seres humanos e das ações humanas (ELIAS, 2006, p.31).

O interior da organização, observado em sua estrutura organizacional, representa um arranjo de papéis e distribuição de funções, com responsabilidades, direitos e deveres.

Os modelos de gestão são preparados pela organização, visando impedir a continuidade de sistemas sociais improdutivos, fazendo uso de elementos como a estrutura, as ideologias e o poder no âmbito da organização. Os modelos ajudam a construir sistemas sociais úteis à organização.

Outra preocupação se relacionada à construção e uso do poder no ambiente interno organizacional, considerados como mecanismo regulador e controlador dos recursos disponíveis e materializador de práticas que podem variar entre políticas, como, barganhas ou práticas de poder, como a persuasão ou a coerção, ambas obtidas muitas vezes por meio de punição. De qualquer modo, o poder é um potencial de controle que pode ou não ser usado. Ao associá-lo aos recursos, torna-se um potencial finito, que pode terminar quando os recursos findam.

Por outro lado, o poder costuma balizar as relações entre níveis hierárquicos diferentes; possibilita a manutenção da ordem hierárquica estabelecida entre os papéis e, frequentemente, mantém uma direção descendente (*up-down*), resultado do exercício do poder formal hierarquicamente estabelecido. Uma das exceções para o uso de poder descendente é quando um grupo de sujeitos que, isoladamente não possuem poder, une-se em prol de um mesmo objetivo particular, ainda que

contrário ao objetivo maior da organização. As coalizões são possíveis, a partir do poder obtido pela maioria, ainda que os indivíduos isoladamente sejam desprovidos de força e de potencial de influência. Trata-se de um poder geralmente praticado com direcionamento ascendente, verificado, por exemplo, em estados de greve de trabalhadores de níveis operacionais.

Percebe-se que a integração e as relações humanas são fonte de estudo para a Sociologia de Empresa, justamente porque são constituídas em estruturas formais e informais, adotam ideologias e usam poder para persuadir ou coagir comportamentos. Neste trabalho é válido demonstrar que a sociologia aplicada às empresas torna-se fonte de explicações sobre os modelos ideológicos praticados.

São os comportamentos humanos regidos por modelos de racionalidade que determinam, ainda que de maneira inconsciente, os modelos de estruturação do trabalho. Tais modelos, por sua vez, influenciam e são influenciados pela cultura organizacional praticada, sendo de extrema importância perceber quais são os modelos mais comuns ideologicamente e realisticamente vivenciados no interior das organizações, e identificar o impacto deles na cultura das organizações, uma vez que podem determinar o sucesso de culturas de empresa com características mais atuais.

A princípio, os modelos praticados estimulam apenas um conjunto de comportamentos considerado adequado. Isso significa que os modelos são, até certo ponto, responsáveis pela forma assumida pela cultura. Ainda que estejam no campo das ideias, os modelos de gestão que também são modelos sociais se concretizam na cultura. Quando são maneiras de pensar formalizadas, influenciam também as estruturas formais e demais instituições consideradas corretas pelas organizações.

As empresas possuem diversos mecanismos que influenciam o comportamento das pessoas, e essa não deve ser considerada uma constatação negativa sobre a prática de determinadas ideologias. Apenas que se deveria prescrever tal situação como real, sem disfarçar o uso das ideologias no interior organizacional. A Sociologia de Empresa é especialmente útil para isso na presente tese, demonstrando que a cultura organizacional é uma prática de controle, assim como muitas outras advindas de distintas teorias e modelos. Isso não significa a



exclusão de práticas mais democráticas e de maior participação de todos no ambiente interno organizacional; mas significa que não se deve interpretar a organização como a realização de práticas que visam ao bem estar dos funcionários ou colaboradores, de maneira a desconsiderar os retornos de capital à empresa.

Toda e qualquer ação tomada dentro da organização requer o cuidado de ser pensada sobre os resultados organizacionais que podem ser obtidos. Isso leva à constatação de que as organizações aplicam mecanismos influenciadores, visando determinados comportamentos de seus funcionários. Essa constatação é bastante relevante para o presente trabalho, pois se espera que a cultura exerça essa força reguladora e indutora. Ao se constituir como um mecanismo regulador e indutor torna-se um instrumento valioso para a gestão. Se forem usados modelos para influenciar os comportamentos, poder-se-ia estender tal conclusão sobre o uso das tecnologias e da própria estrutura, pois se inicia a partir das maneiras de pensar os problemas que envolvem o trabalho, o trabalhador e a organização, bem como nas práticas adotadas pelos modelos de gestão.

Com o intuito de prevenir a incompreensão do termo 'controle', faz-se necessário uma breve explicação. É comum associá-lo à ideia de domínio, de proibição e de dependência, assim como a uma imagem negativa da organização que pratica mecanismos de controle explícitos sobre os funcionários. Existe também certo confronto em relação à noção de democracia e participação nas organizações com o uso de controles comportamentais. Geralmente, percebe-se o controle como uma involução nos processos de gestão, haja vista que atualmente é corriqueiro na literatura de Administração sugerir que os trabalhadores atuais sejam colaboradores e participativos dos processos decisórios.

Definir o termo controle para sanar as devidas perturbações causadas pelo uso associado às pessoas é fundamental para aclarar algumas das ideologias hodiernas mais comuns atribuídas à gestão de recursos humanos. No contexto organizacional, as pessoas não são colaboradoras, mas sim trabalhadoras, entretanto, acabam colaborando motivadas intrinsecamente e extrinsecamente pelos modelos de gestão praticados nas organizações. O controle é a gestão aplicada sobre as pessoas, visando conduzir os comportamentos para resultados previamente definidos. Assim, a gestão aplica diversos mecanismos que visam

influenciar ou controlar ao menos parcialmente os resultados comportamentais.

Os modelos de gestão aplicados para obter maior controle possuem uma história junto ao desenvolvimento das organizações, principalmente as industriais. De acordo com Sainsaulieu e Kirschner (2006, p.58-59),

Enquanto microssociedade orientada para o objetivo de produzir, a empresa industrial, nascida das fábricas do século XVIII na França, Inglaterra e Alemanha, não se organizou espontaneamente de maneira científica apelando para modelos imediatamente adaptados.

Diversos modelos de organização e de estrutura são considerados influenciadores diretos sobre os modelos de gestão das empresas, como verificado em Silva (2005). Para este autor, são evidentes as influências advindas de tempos e organizações remotas, como no caso da Igreja Católica e as forças militares da antiga Grécia (SILVA, 2005, p.94).

Sainsaulieu e Kirschner (2006) destacam que outras organizações também voltadas para a produção foram usadas como modelo para as empresas. Contudo, não se pode transportar a realidade de modelos idealizados para ambientes como o exército, a igreja, a família, ou ainda como o modelo de maquinismo industrial para a realidade das empresas ou indústrias, pois possuem objetivos distintos.

Salienta-se que esses modelos continuam como inspiração, mas não conseguem representar os problemas que advêm do mundo do trabalho, por isso, modelos racionais emergiram para se constituir em fonte inspiradora de explicações e orientações (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p.59).

Ademais, um problema percorre a formulação dos modelos de racionalização. Cada indústria ou empresa possui idiossincrasias e contextos particulares: pode ser que para uma seja interessante fundar um modelo que resolva determinados problemas integradores do trabalho em si, enquanto para outra o que pode ter efeito é um modelo que preveja as particularidades do sistema econômico e tecnológico, ou, ainda, que enfoque o sistema decisório da empresa.

À vista disso, cada empresa ou indústria está sujeita a um escopo distinto de problemas, evidenciando que os modelos racionais tendem a considerar fortemente o contexto da empresa. Isso significa que os modelos racionais só podem ser aplicados em condições muito semelhantes e funcionam com limitações. Isso não significa que sejam desconsiderados da prática, ao contrário, quando funcionam em

um contexto particular, tornam-se uma tipologia de gestão perseguida por outras organizações.

Este trabalho não tem o objetivo de propor um modelo de gestão, mas uma síntese que mostre os elementos e processos como essenciais e inerentes ao processo de inteligência competitiva, auxiliando a definir a cultura informacional. Apesar disso, considera-se que a formulação de modelos seja uma tarefa importante para compreender o funcionamento das organizações atuais, verificando, junto às empresas hodiernas, se seus modelos culturais são adequados e fornecem base sociocultural para o modelo de gestão funcionar fundamentado em informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação.

Atualmente, esse é o modelo de funcionamento ideal perseguido por muitas empresas, porém o contexto sociocultural é um dos limitadores para a aplicação de modelos de gestão fundamentados em informação, conhecimento e tecnologias de informação e comunicação. Daí a relevância em se verificar qual o tipo de cultura antes de realizar mudanças no modelo de gestão.

Esta tese incorporou a necessidade de discutir o modelo racional aplicado às condições socioculturais. Os modelos de gestão atuais necessitam perceber se buscam fundamento em modelos racionais, para compor um conjunto de aspectos capaz de ampliar a relevância das pessoas no ambiente organizacional. Com isso, chama-se a atenção para a dimensão humana e a necessidade de avaliação dos comportamentos, visando às devidas adequações (controles), e como consegue contribuir para o aperfeiçoamento dos modelos praticados pelas organizações.

Segundo Sainsaulieu e Kirschner (2006, p.63), há quatro correntes sobre o pensamento racionalizador da empresa:

[...] uma corrente profissional sempre centrada no ofício, na tarefa e na qualificação; uma corrente burocrática e científica que remonta ao começo do século XX e que é portadora de uma reflexão sobre a especialização das funções, das tarefas e das comunicações; uma corrente que poderíamos qualificar de gestonária, mais proveniente dos ambientes dos quadros e da administração e que coloca o acento nos problemas das relações humanas e decisão; uma corrente social e democrática mais diretamente inspirada pelos sindicatos, pelos que fazem experiências sociais e numerosos investigadores em ciências sociais, preocupados com os problemas de negociação, de participação e de democracia na empresa.

Essas correntes estão diluídas no cotidiano das empresas, sendo que

algumas aparecem mais influentes, outras mescladas para atender às necessidades demandadas pelo contexto. Apresentam, principalmente, modelos de racionalização que determinam maneiras diferentes de integrar as pessoas aos meios de produção das organizações.

A primeira corrente citada refere-se ao controle sobre o trabalho obtido por meio da difusão das regras do ofício. A qualificação necessária para exercer a profissão ou ofício é verificada nas exigências escritas em regras, códigos de conduta ou de ética. O que importa para esse modelo é que os resultados do trabalho são garantidos pelo controle, na maioria das vezes traduzindo-se em um autocontrole, conseguido tanto por meio das regras e códigos, como também por meio do processo de formação para exercer o referido ofício. Os ofícios geralmente são destinados a tarefas complexas, por isso o controle é aplicado ao trabalhador, e não à tarefa.

Além disso, os trabalhos cuja base está no ofício possuem um aspecto interessante perante os trabalhos tradicionais. Nos ofícios, o trabalhador é valorizado porque possui experiência, enquanto nas demais profissões, a experiência pode ser obtida por meio de cursos ou vivência das práticas em períodos menores, ou seja, o trabalho parece receber um valor diferenciado no ambiente organizacional caso exija conhecimentos mais complexos para executá-lo.

Sainsaulieu e Kirschner (2006, p.72) explicam que o centro da discussão da abordagem voltada à racionalidade do ofício está na aprendizagem, na formação e nas conquistas da profissão.

O interesse da abordagem profissional da racionalidade repousa sobre uma espécie de confiança necessária na prática do ofício, bem como sobre uma relação de apreciação da aprendizagem e da formação contínua fundamentalmente centrada sobre o êxito individual. Encontra-se aqui uma espécie de modelo ideal da racionalidade objetiva por finalidade, pois os projetos individuais de evolução reúnem necessariamente os projetos coletivos da empresa de chegar a um produto vendável por ser de qualidade. Provavelmente esta é a razão de fundo pela qual a experiência profissional não deixou de atrair as esperanças de um grande número porque há, de fato, nesta racionalidade uma consideração do valor profissional do indivíduo. À medida que for preciso julgar sobre resultados e não sobre o método, é dado a cada um o direito teórico de se organizar como entende por referência às normas da profissão.

A empresa e o trabalhador convergem para um mesmo objetivo, qual seja,

prezam por alcançar resultados pretendidos e por produzir com a qualidade necessária ou exigida. Esse é o trunfo da aplicação do modelo de racionalidade sobre as profissões, uma vez que cada trabalhador segue normas e regras próprias ao ofício e estão constantemente em busca de executar o trabalho de maneira ética e com qualidade.

A corrente burocrática e científica voltada à especialização das funções e das tarefas tem seu início histórico marcado nos princípios e práticas de Frederic W. Taylor<sup>13</sup>, Jules Henri Fayol<sup>14</sup> e Henry Ford<sup>15</sup> (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p.73-77), cuja abordagem floresceu por fornecer soluções para melhorar o controle sobre os resultados e acelerar a produção, atendendo a uma demanda sempre crescente. As influências desses gestores são observadas ainda hoje e em diversas situações que fogem ao domínio do ambiente empresarial e industrial.

Taylor foi um dos grandes responsáveis pela mudança exercida sobre o conceito de trabalho. Ele defendia que os resultados obtidos do trabalho de cada empregado poderiam ser maximizados ao se aplicar divisões do trabalho relacionadas às competências dos trabalhadores, mas alguns procedimentos eram fundamentais para garantir o funcionamento do modelo científico. No primeiro estágio, Taylor sugeriu a necessidade de estudar minuciosamente os movimentos e o tempo gasto para cada ação na execução de uma tarefa. A pretensão era conseguir estimular os empregados para trabalharem intensamente e de maneira maximizada. O estudo de tempos e movimentos pretendeu mensurar quanto tempo se gastava para se obter determinado produto, serviço ou, ainda, um trabalho executado da primeira a última etapa. Com isso, era possível prever os resultados, desde que o trabalho seguisse um ritmo constante.

Para que isso ocorresse, era necessário ingressar numa segunda fase,

---

13Frederick Winslow Taylor nasceu em 1856, foi um engenheiro mecânico estadunidense. É considerado o "Pai da Administração Científica", por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas. Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

14Jules Henri Fayol nasceu em 1841, foi um engenheiro de minas francês. É considerado um dos teóricos da Teoria Clássica da Administração. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Jules\\_Henri\\_Fayol](http://pt.wikipedia.org/wiki/Jules_Henri_Fayol)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

15Henry Ford nasceu em 1863, foi um empreendedor estadunidense, fundador da *Ford Motor Company* e o primeiro empresário a produzir em automóveis em massa, em menos tempo e a um menor custo, cunhando assim o termo '*fordismo*'. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

especificamente no estudo das tarefas necessárias para alcançar o produto final, resultando numa sequência de tarefas decompostas. A especialização do trabalho ainda é empregada em larga escala nas linhas de produção das fábricas.

A análise das competências requeridas para executar determinadas tarefas era aplicada com o intuito de medir a aptidão dos trabalhadores para determinados tipos de trabalho. Enquanto alguns trabalhadores possuíam capacitação apenas para trabalhos manuais, outros possuíam capacitação para assumir tarefas mais complexas e que exigiam maior competência intelectual.

Para completar o ciclo científico de fragmentação do trabalho, Taylor sugeriu a necessidade de selecionar indivíduos capazes de executar as tarefas para as quais era contratados. Desse modo, o modelo científico de Taylor conduz o trabalho a um estágio em que as exigências de capacidade intelectual e físicas devem coincidir com as necessidades exigidas pelas tarefas a serem desempenhadas.

Atualmente, há muitas maneiras para se estruturar o trabalho, seja seguindo os princípios de organização de Ford, seja estruturando as funções em torno da proposta de Fayol. De acordo com Sainsaulieu e Kirschner (2006, p.76), Fayol sugere as seguintes funções:

[...] operações técnicas (produção, transformação, fabricação); operações comerciais (compras, vendas, trocas); operações financeiras (busca e gerenciamento de capitais); operações de segurança (proteção dos bens e das pessoas); operações administrativas (previsão, organização, comando, coordenação, controle).

Essa maneira de conceber uma empresa trouxe a necessidade de desenvolver organogramas diferentes para representar tanto a presença da diferenciação de funções como de distribuição das pessoas em suas funções. Segundo Sainsaulieu e Kirschner (2006, p.76-77), Fayol contribuiu, sobretudo, quando propôs que a função administrativa deveria ser exercida sobre uma linha hierárquica definida, por meio da qual se consegue verificar quais são as responsabilidades e autoridades que se impõem no decorrer da linha, demonstrando a unidade de comando e a amplitude de controle em relação aos subordinados. Tudo isso para evitar que o trabalho fosse demasiado fragmentado.

O modelo racional de Fayol é representado pela análise e diferenciação das funções e pela definição do tipo de estrutura organizacional representada por

organogramas elaborados sobre as funções exercidas.

Ford tornou-se bastante popular em relação aos conceitos de gestão relacionados à linha de produção em série. Sua principal contribuição foi introduzir o conceito de linha móvel de produção, na qual as peças e as partes a serem executadas e trabalhadas se moviam até o trabalhador. Esse conceito se popularizou rapidamente após o final da Primeira Guerra Mundial, pois tornava a execução do trabalho muito mais rápida, cuja base era o modelo racionalizador do trabalho. Nesse caso o empregado se tornava extensão da máquina. Esse modelo permitiu aprimorar a previsão e a racionalização da gestão.

Os problemas que envolvem as relações humanas nas organizações ganharam modelos racionalizadores específicos, que propunham compreender e solucionar problemas humanos que não fossem relacionados apenas à estrutura, ao salário e demais condições físicas ou materiais. Os problemas que se tornaram o foco inicial de investigação foram mais decorrentes de condições sociais e psicológicas.

A originalidade desse movimento foi certamente chamar a atenção dos dirigentes sobre os comportamentos humanos que antes se consideravam sob o ângulo puramente econômico, técnico ou ideológico. Se os assalariados manifestavam agressividade, apatia, até mesmo a implicação voluntária, havia três hipóteses possíveis: eram mal pagos; a tarefa era mal definida ou a oficina mal-organizada; os indivíduos eram de má-fé ou agiam por razões psicológicas e políticas as quais a empresa não tinha como conhecer. Na nova perspectiva das “relações humanas” admite-se, ao contrário, que esses problemas humanos têm um significado específico que remete à lógica das ações interindividuais e às motivações coletivas suscitadas pelas circunstâncias do trabalho (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p.88).

Os modelos racionalizadores da gestão de pessoas seguiram um papel bem delimitado. Gerenciar o comportamento humano no trabalho por meio de políticas e diretrizes, requer operar sobre o relacionamento entre as pessoas, incluindo nesse escopo a administração de conflitos e o uso de mecanismos de socialização para inserção e adaptação dos indivíduos às características do ambiente.

A gestão de pessoas surgiu para sanar as falhas ou inconsistências dos modelos de racionalização de gestão de tarefas, nos quais bastava ordenar aos subordinados o cumprimento das regras. Tais modelos se propunham a controlar os resultados, mas muitas vezes isso não se concretizava e a explicação recaía quase

sempre sobre fatores humanos.

Esse contexto levou os gestores a pensar modelos de gestão que pudessem incluir os problemas subjetivos vinculados às pessoas, controlando-as por meio de fatores motivacionais. Além disso, a economia transformou-se de industrial para baseada em conhecimento, forçando as empresas e indústrias a estreitarem a dependência em relação aos fatores humanos. Assim surge a necessidade de se gerir as pessoas e não mais apenas processos ou máquinas.

Fischer (2002, p.20) destaca que no final do Século XIX, especialmente nas indústrias dos Estados Unidos, as pessoas se tornam custos e, portanto, deveriam ser gerenciadas com o objetivo de obter maior competitividade. Essa realidade também alavancou a origem da área de gestão de recursos humanos.

Quando os resultados das organizações passaram a depender mais do desempenho humano e, portanto, do comprometimento e da colaboração, foi necessário incentivar o desenvolvimento de modelos capazes de trabalhar o comportamento das pessoas para se aproximarem das necessidades e da cultura da organização. Assim, após essa constatação e do trabalho realizado voltado às pessoas e aos custos envolvidos, outras linhas apareceram para complementar o quadro teórico de desenvolvimento do modelo racionalizador (Quadro 3).



**Quadro 3: Modelos de gestão de pessoas.**

Período	Linha	Objetivo	Teóricos
1930-1940	Linha Behaviorista	Criar instrumentos de avaliação e de desenvolvimento.	Instituto de Relações Humanas de Yale
1930-1950	Psicologia Humanista e o <i>Human Resource Management</i> ; Grupos Informais	Foco no comportamento e expansão da tradicional administração de pessoal. Pessoas como custos.	Herzberg, Argyris, McGregor
1950	Psicologia Industrial	Estudar tipos de comando: autoritário, liberal, democrático, <i>laissez-faire</i> .	Katz; Kahn
1960-1970	Escola de Relações Humanas	A relação entre a empresa e as pessoas é mediada por gerentes de linha. Foco no gerente, na liderança e na motivação. Capital humano como ativo.	Likert; Schultz; Schuster
1970-1980	Escola de <i>Michigan</i>	Foco na estratégia e na adaptação da gestão de recursos humanos com as políticas da organização.	Tichy; Fombrum; Davanna
1980	<i>Harvard Business School</i>	Abordagem integradora acrescenta fatores internos e externos à empresa	Stahle
1980-1990	Vantagem Competitiva	Gestão de competências e aplicação de técnicas recursos humanos	Porter; Prahalad; Hammer.

**Fonte Adaptada: Fischer – 2002, p.19-31; Sainsaulieu e Kirschner – 2006 - p.92.**

Todas essas linhas juntamente com seus objetivos se constituíram em esforços teóricos, metodológicos e aplicados para potencializar o desempenho humano nas organizações. Os modelos de gestão de pessoas se aproximaram da lógica racionalizadora, ainda que os objetos de estudo dependessem da interpretação de questões subjetivas: abandonaram-se as tentativas de alcançar resultados apenas por meio da estruturação das tarefas; visou-se o desempenho dos indivíduos; e investiu-se principalmente sobre as competências das pessoas e sobre o uso de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p.96). Desse modo, a satisfação das necessidades individuais passou a integrar as discussões, considerando-se que poderiam desencadear as ações dos indivíduos.

Para usar fatores racionalizadores e mais palpáveis, as empresas buscaram incentivar os indivíduos, proporcionando o enriquecimento dos cargos com um número maior de tarefas que possibilitassem alcançar os objetivos.

Paralelamente, os modelos também se propunham a enfrentar os problemas diretamente relacionados ao trabalho, à formação e ao desempenho das pessoas e

de grupos. Se por um lado os modelos racionalizadores de gestão de pessoas deveriam priorizar a gestão do coletivo humano, por outro deveriam buscar gerir também as necessidades produzidas individualmente, pois as pessoas possuem particularidades não compartilhadas.

Por último, o modelo racional também inspira a corrente social e democrática na empresa. Essa corrente possui uma história pautada no paternalismo social, iniciada após as pesquisas de LePlay (1983; 1989 *apud* SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p.111), que revelou as mazelas às quais os trabalhadores estavam sujeitos.

Supostamente, vários mecanismos participativos foram criados na tentativa de garantir maior aproximação dos trabalhadores quanto às decisões tomadas sobre o trabalho, sobre as condições laborais, sobre a segurança, sobre o próprio emprego, dentre outros problemas de interesse dos trabalhadores.

Como assinalam Sainsaulieu e Kirschner (2006, p.116),

Juntando todos os países e todas as decisões, constata-se que ainda é a hierarquia formal que parece explicar melhor a influência estimada sobre as decisões. Só os representantes do pessoal e dos grupos externos parecem introduzir uma certa perturbação nesse conjunto de representações. Uma tal distribuição global deveria, bem entendido, ser modulada em função dos diversos países e tipos de indústria, mas o resultado global é impressionante: em 1976, o sentimento geral dos trabalhadores de todos os graus é que a linha hierárquica traduz melhor a distribuição real da influência do que os mecanismos de participação.

Sendo assim, a efetiva participação é pouco concreta e os trabalhadores permanecem subjugados aos controles e dispositivos hierárquicos. O modelo democrático parece ter lançado uma tentativa de obter maior comprometimento dos funcionários, ao torná-los aparentemente integrados às decisões que impactam sobre o próprio trabalho. Percebe-se que o modelo traduz uma ideologia ainda fundada sobre o uso de poder e de tentativa de controle.

Aqui abre-se uma ressalva: apesar do tom mais crítico usado pelos autores Sainsaulieu e Kirschner (2006), há que se considerar que a ênfase voltada à exploração do desempenho do trabalhador, mostrado em cada um dos modelos, provavelmente permanece na prática das empresas atuais, isto é, quaisquer possíveis prejuízos aos trabalhadores, decorrentes dos modelos de gestão humana, não foram impedimentos para sua prática no passado e no presente.

Quanto à cultura organizacional, os modelos ainda permanecem válidos, pois se associam aos modelos de gestão de recursos humanos, ora enfatizando a necessidade de aplicar estímulos e fatores motivacionais para tornar os colaboradores-funcionários satisfeitos e produtivos (MINSAL PÉREZ; PÉREZ RODRIGUES, 2007), ora recorrendo à estrutura organizacional com ênfase sobre a responsabilidade e a autoridade dos cargos (PÉREZ URIBE, 2003, p.50), ora encontrando-se vinculada à competitividade (RODRIGUES PIÑA, 2007, p.14; BULINGE, 2002, p.366). Desse modo, vários aspectos dos modelos mencionados anteriormente podem ser encontrados nos modelos atuais.

De acordo com a dinâmica da organização e do modelo de gestão adotado, a natureza das relações sociais existentes na organização pode se estruturar formalmente ou informalmente. Formais no sentido tomado e ordenado pela própria estrutura organizacional, isto é, regido pelas normas institucionalizadas e por todos os padrões referentes à cadeia de comando, tanto em relação à autoridade quanto em relação às responsabilidades inerentes a cada cargo. Junto à cadeia de comando encontram-se determinações quanto ao sistema de comunicação, tais como as trocas de cunho informacional entre as pessoas, assim como sobre a centralização ou descentralização a respeito da tomada de decisão. Nesse caso, a estrutura define as trocas de informação necessárias entre os cargos e estabelece quem é responsável pela tomada de decisão.

A estrutura ou modelo organizacional delineia também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo. À iniciativa limitada, à ordem superior, ao manual de procedimentos, à ação voltada para os objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica nem do conjunto da empresa corresponde determinada forma de remunerar, capacitar e recrutar pessoas (FISCHER, 2002, p.15).

A cultura informacional mantém vínculos estreitos com a estrutura organizacional e, portanto, está sujeita ao ordenamento e às restrições das relações entre os cargos. Questões envolvendo a centralização da tomada de decisão podem fornecer a tendência em valorizar relações de trocas de informação limitadas à norma imposta, restringindo as informações advindas de outros cargos.

Quando a estrutura não reflete adequadamente a realidade organizacional,

pode ocorrer influência na emergência de uma estrutura paralela, denominada estrutura informal, que surge justamente para suprir as deficiências dos padrões não previstos, no que diz respeito às relações pessoais e da própria inabilidade da estrutura formal em prever todos os problemas organizacionais. Essa informalidade expõe as disputas de poder e as lideranças da organização como resultados não planejados.

A estrutura é uma tentativa de ordenar e distribuir as tarefas da organização em níveis hierárquicos, delimitando o comportamento e a ação das pessoas. Entretanto, como se trata também de trocas entre o ambiente interno e o externo, a capacidade de se apresentar sempre adequada se desfaz no contato com imprevistos. Sendo assim, uma possibilidade de contornar a rigidez é o uso de estruturas mais modernas e flexíveis, como a matricial, que

[...] demanda práticas de recursos humanos através das quais se percebe a empresa como uma totalidade. A remuneração não pode estar vinculada exclusivamente ao cargo ocupado, o processo de treinamento deve incentivar a visão sistêmica da organização e o recrutamento deve ser feito dentro de um perfil de competências que atendam ao conjunto da corporação, e não só às demandas da unidade em que a pessoa irá atuar (FISCHER, 2002, p.15).

Necessidades latentes, mapeamento insuficiente das habilidades fundamentais diante da execução de cada tarefa e dos recursos disponíveis para alcançar os objetivos compõem alguns dos fatores influentes sobre a emergência da estrutura informal. No que concerne aos modelos de gestão de pessoas, a estrutura informal expõe outra forma de distribuição de poder, na qual uma rede de indivíduos adere, como forma de garantir a permanência e proteção, aos grupos mais fortes no ambiente organizacional. “Os grupos informais não são espécies de ilhas de calor humano, em um universo frio e mecanizado, são lugares de elaboração de outra racionalidade do trabalho, com uma força potencial de constatação do aparelho formal” (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006, p.118). Essa racionalidade paralela à formalidade fornece pistas da cultura real da organização, que pode estar baseada em parte na estrutura planejada e em parte nas necessidades das pessoas.

Indivíduos mantêm relações de trocas nem sempre previstas pela estrutura organizacional e pela cultura idealizada e incentivada pelos fundadores da organização, cujo resultado também é sentido na criação das culturas informais, em

parte proporcionada pela própria estrutura formal, quando esta distribui e agrupa os indivíduos, e em parte pela busca de interesses particulares dos indivíduos e pela identificação com as predileções de determinado grupo.

A cultura pode apresentar vínculos com a estrutura organizacional e enfatizar algumas das normas ou padrões sobre a comunicação e a tomada de decisão, mas também podem ocorrer disparidades entre a estrutura organizacional e as reais necessidades para a execução das tarefas, conduzindo as pessoas a procurar por outras fontes de recursos, tais como os colegas de trabalho que possuem mais informações ou conhecimentos. Se as determinações de uma estrutura formal valorizarem os processos de comunicação menos restritivos, é mais provável que se encontre também uma cultura informacional na prática dos indivíduos, partindo-se do pressuposto que a própria estrutura lança incentivos para trocas ou compartilhamentos de informações.

A cultura informacional tem vínculo tanto com a estrutura formal quanto com a informal. Por um lado, a formalidade está presente nos padrões institucionalizados e praticados, consolidando normas quanto à direção verticalizada ou horizontalizada da comunicação, situação que pode impulsionar a valorização e o *status* de alguns cargos em detrimento de outros e impactar diretamente sobre o fluxo informacional e o compartilhamento de informações entre as pessoas.

Por fluxo informacional, entende-se

[...] como sendo um canal - tangível ou intangível, formal ou informal, permanente ou esporádico, constante ou intermitente -, constituído pela circulação de informações que fluem de uma determinada origem, geralmente um suporte/indivíduo, em sentido a um destino de armazenamento/processamento, podendo ocorrer a reversão desse fluxo até que os objetivos inicialmente estabelecidos sejam atingidos (GARCIA; FADEL, 2010, p.218-219).

A estrutura informal traduz aspectos da cultura informacional em situações em que os relacionamentos não estão incluídos na estrutura formal e, muitas vezes, proporcionam melhor e maior fluxo de informação, contribuindo para o compartilhamento e uso de informação e conhecimento. Nas palavras de Oliveira, trata-se da

[...] rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da intenção social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma (OLIVEIRA, 2001, p.82).

Situações em que os indivíduos buscam autonomia e mostram comportamentos não previstos constituem o resultado da estrutura informal criada para suprir as deficiências, especialmente no que diz respeito às limitações sociais e de recursos. Sendo assim, a identificação da estrutura informal pode apontar para as reais relações sociais e para a rede que se forma delas. Portanto, trata-se de uma versão da cultura, fundamentada na estrutura formal, com regras que apontam para relações de autoridade e de uma versão prática que resulta da convivência social.

Por fim, a relação entre as duas abordagens que compõem a perspectiva sociológica contribuem com a cultura informacional, quando permitem perceber que o processo de socialização e de compartilhamento está inserido no modelo de gestão adotado pela organização.

Se por um lado a estrutura organizacional, fruto dos modelos burocráticos e mais tradicionais, pode viabilizar e incentivar comportamentos voltados ao compartilhamento ao incluir tal ação nas tarefas individuais, por outro pode se mostrar contrária pela própria rigidez instituída das regras e padrões formais de comunicação e de centralização das decisões.

Quando concebida de acordo com modelos modernos, como as estruturas matriciais por equipes, dentre outras, se mostram válidas para incentivar a participação das pessoas não só no que diz respeito ao processo de socialização, mas a todos os processos que propiciam compartilhamento e uso de informação, porque depositam a ênfase nos indivíduos. Pressupõe-se que o modelo de gestão adotado traz implicações para as relações entre as pessoas, condicionando o sucesso da cultura informacional ao submeter às pessoas aos paradigmas racionalizadores da conduta. Desse modo, torna-se indispensável acrescentar à cultura informacional questões que determinem as influências do modelo de gestão e da estrutura organizacional.

## 2.4 Perspectiva da Psicologia

A presença da influência da Psicologia é manifestada no ambiente organizacional, a partir das primeiras tentativas de se inserir os indivíduos nas discussões sobre as problemáticas organizacionais, fato que ocorreu em 1922, portanto, antes de a Escola de Relações Humanas se estabelecer. Surge na condição de se contrapor às pretensões da Escola de Administração Científica, que não admitia a presença humana como algo mais relevante que o maquinário e os processos industriais. A Figura 2 apresenta as contribuições da Psicologia voltadas às questões organizacionais.

**Figura 2: Contribuições da Psicologia para as teorias organizacionais.**



Fonte: Pereira<sup>16</sup> – 2008 – p.115.

Poderiam ser acrescentadas na Figura 2 as contribuições de A. Maslow, F.

<sup>16</sup> Na Figura 2, Pereira (2008) usa o termo escuteiros, que no Brasil significa escoteiros. Explica-se que os estudos realizados por Kurt Lewin no início da década de 1940, tiveram escoteiros como sujeitos de pesquisa.

Herzberg e D. McClelland dentro do que Pereira (2008) denomina de Escola de Relações Humanas, especialmente quanto ao primeiro, considerado um clássico na definição dos aspectos que envolvem a motivação que, por sua vez, são descritas mais adiante neste mesmo tópico, mais especificamente quando as questões relacionadas a motivação são discutidas.

Observa-se na Figura 2 o destaque à Psicologia, principalmente no que tange as várias fases de desenvolvimento das teorias. As primeiras não são classificadas dentro da Escola de Relações Humanas, porque o foco ainda não recaía sobre o papel das pessoas no âmbito das organizações, mas, sobretudo, sobre as percepções e reações diante de determinados estímulos. Não se procurava medir trocas e influências entre os indivíduos, mas sim as reações. Dessa forma, ainda incluindo a perspectiva nas teorias, a partir do final da década de 1930, elementos como o papel dos líderes, a influência destes sobre os subordinados e a necessidade de mudança em relação ao comportamento foram agregados às preocupações dos estudiosos.

Por último, a Figura 2 apresenta, na década de 1970, um conjunto de teorias sobre o comportamento organizacional no escopo da corrente psicossociológica que, pressupunha avanços ao perceber a organização como um sistema aberto, fato que levou o conjunto das teorias propostas até aquele momento à insuficiente explicação para os fenômenos. Assim, a contingência passou a fazer parte das teorias que envolviam as pessoas na organização.

Às contribuições somam-se compreensões lançadas sobre comportamentos informacionais, os quais passaram a alimentar efetivamente as preocupações organizacionais a partir da década de 1990. Tais contribuições visam desvendar os comportamentos de busca da informação.

As organizações se constituem de aglomerados de pessoas que buscam atingir objetivos comuns, cada uma das quais possui uma identidade própria, com características marcantes que as distinguem dos demais membros da organização. Essas características são frequentemente percebidas por meio da observação do comportamento, ou seja, é justamente sobre os aspectos observáveis ou não dos indivíduos que a Psicologia se inclina, visando compreender os processos cognitivos de formação e mudança de personalidade, assim como outros ramos como



distúrbios ou frustrações no âmbito psicológico e aspectos motivacionais que podem afetar e induzir o comportamento.

A Psicologia ajuda a compreender o comportamento das pessoas em seu sentido subjetivo, e inclui na discussão o ciclo motivacional, por intermédio do qual são introduzidas perturbações na forma de incentivos para ação. Auxilia no sentido de estudar processos de formação de personalidade e de mudança de características, assim como envolve processos de aprendizagem e de motivação. A Psicologia torna-se bastante interpretativa sobre os objetos que estuda, e pode auxiliar sobre os aspectos da cultura ao discutir os fatores motivacionais que levam o indivíduo à ação.

A identificação de repetições de comportamentos que ocorrem em situações semelhantes fornece o padrão de hábitos de uma pessoa, que podem ser percebidos pelos demais como engendrando sua personalidade. A formação da personalidade se dá pela soma das experiências vividas, geralmente acumuladas e registradas mais intensamente durante o período da infância.

Linton (1967, p.43) relaciona a influência da cultura com a formação da personalidade: “Uma cultura é a configuração de conduta aprendida e resultados de conduta cujos elementos componentes são partilhados e transmitidos pelos membros de uma sociedade particular”. Essa configuração é a soma de todas as possibilidades de conduta, que podem ser expressas em padrões comportamentais e na maneira de pensar dos indivíduos, compondo a cultura geral.

As condutas que se destacam ou diferem dos padrões gerais estabelecidos constituem desvios representativos das características de personalidade dos sujeitos. Na definição de Linton, a cultura é um conjunto de elementos que são aprendidos, partilhados e transmitidos, daí sua influência direta sobre a formação da personalidade das pessoas e da delimitação sobre quem é integrante ou não da referida cultura.

Ainda que diversos indivíduos cresçam e se desenvolvam dentro de uma mesma sociedade, as mesmas condições e elementos de exposição não produzem indivíduos com características idênticas. Cada qual absorve e reproduz a seu modo os elementos presentes na sociedade, entretanto, são dotados de semelhanças suficientes para serem considerados integrantes de uma mesma cultura, pois estão

sujeitos a influências semelhantes.

Os indivíduos possuem necessidades fisiológicas e psicológicas que impulsionam e determinam o contato e a adesão a determinados elementos culturais, e não são manifestações homogêneas entre as pessoas. Individualmente as necessidades expressam parte do que as pessoas esperam obter no mundo, cuja satisfação se dá em níveis psicológicos ou físicos, ou seja, a satisfação das necessidades pode requerer dos sujeitos mecanismos que buscam satisfação física, enquanto outros buscam satisfação psicológica. A Teoria Hierárquica das Necessidades, proposta por Abraham Maslow<sup>17</sup>, discutiu sobre as necessidades não satisfeitas dentro de uma suposta hierarquia com níveis de necessidades que se sobressaem sobre os demais (PEREIRA, 2008, p.236). Outras teorias de conteúdo também investigaram e propuseram explicações sobre a motivação humana em ambientes laborais, como as de David C. McClelland<sup>18</sup> e Frederick Herzberg<sup>19</sup>, porém estes mantiveram a atenção sobre fatores de cunho social e extrínseco. De qualquer maneira, a cultura está presente tanto no comportamento de busca de satisfação, como também está presente influenciando as necessidades das pessoas.

A cultura material é o elo mais evidente da relação entre o comportamento e a personalidade das pessoas com a sociedade, isto é, se a sociedade valoriza o uso de tecnologias para a execução de trabalho, isso se tornará espontâneo em termos de uso pelo indivíduo. A materialidade no comportamento das pessoas torna possível a investigação da cultura.

Na mesma perspectiva de Linton (1967, p.45), infere-se que o ambiente possui grande número de objetos que são produtos feitos pelas pessoas e que materializam a cultura. Essa materialidade tem grandes efeitos na personalidade das pessoas, que pode estimular ou inibir determinadas características próprias à personalidade de cada um.

---

<sup>17</sup>Abraham Maslow nasceu em 1908, foi um psicólogo americano. Trabalhou no MIT e fundou o centro de pesquisa *National Laboratories for Group Dynamics*. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

<sup>18</sup>David C. McClelland nasceu em 1917, foi um psicólogo americano. Desenvolveu um trabalho sobre a Teoria das Necessidades e a ele também é creditado a Teoria da Motivação. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_McClelland](http://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

<sup>19</sup>Frederick Herzberg nasceu em 1923, foi um psicólogo americano. Autor da "Teoria dos Dois Fatores" que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas.

Nas culturas atuais, especialmente nas culturas empresariais, pressupõe-se que objetos como as tecnologias de informação e comunicação, dentre outros que facilitam o acesso e a produção de informação, possuem efeitos sobre as características perceptivas dos indivíduos que frequentemente têm contado com elas. A materialidade da cultura informacional é um elemento que deve ser considerado relevante, como uma evidência observável da cultura.

As características de personalidade de uma pessoa se mantêm por um longo período de vida. Algumas peculiaridades, conforme ressaltado anteriormente, e em contraste com as características comuns das condutas aceitas como padrão, podem ser modificadas em processos posteriores à infância, já na fase adulta. Ressalta-se que é um processo de mudança significativo para o presente trabalho, porquanto tais características de personalidade podem ser identificadas e associadas às demandas específicas nas organizações. Por exemplo, se um indivíduo não se sente à vontade com a recente necessidade em usar tecnologias ou com a necessidade de modificar processos em seu trabalho, torna-se fundamental compreender e usar os mecanismos de mudança para adequar ou adaptar as pessoas às rotinas não conhecidas. Nesse processo, a proposta é inserir novas perspectivas à atitude das pessoas, modificando traços individuais expressos no comportamento.

Há que se considerar que a discussão de mudança comportamental associada à mudança dos traços de personalidade não pode ser tratada de maneira superficial. Entretanto, a relevância dos aspectos relacionados à personalidade é útil na medida em que percorre aspectos próprios ao nível dos indivíduos. Assim, a personalidade é mencionada como um elemento importante em investigações voltadas aos indivíduos, mas não serão abordados aspectos profundos de sua construção. Apenas parte-se do pressuposto que podem ocorrer mudanças, especialmente na convivência social.

No ambiente organizacional, a personalidade geralmente é usada para identificar e selecionar pessoas capacitadas a exercer determinadas funções e tarefas.

[...] personalidade descreve as características mais notórias ou predominantes de uma pessoa – alegre, tímida, dominadora, agressiva e assim por diante. Este significado do termo

personalidade é mais útil, uma vez que um conjunto de características valiosas nos informa bastante sobre o comportamento que podemos esperar que uma pessoa exiba e pode servir como orientação em nossas interações com ela (HITT; MILLER; COLELLA, 2007, p.130).

Identificar as principais características de personalidade é um instrumento de previsão comportamental, mas também de avaliação ao nível individual.

A importância de se perceber os padrões de hábito está na possibilidade de prever comportamentos diante de determinadas situações. Nesse caso, a observação e o ato de reconhecer a personalidade representam fatores decisivos organizacionais para diversas situações. Por exemplo: na escolha ou identificação de supostos líderes no ambiente organizacional, deve-se considerar que sua personalidade ou características idiossincráticas representam potencialmente um diferencial marcado pela capacidade de orientar outros indivíduos, seja pela representatividade diante dos superiores, seja por conseguir unir as pessoas em torno de um mesmo objetivo, seja por ser um referencial em termos de conhecimento acumulado sobre o funcionamento da organização. De qualquer forma, o indivíduo líder possui características que o tornam um sujeito capaz de congrega e guiar os demais.

A personalidade é um fator geralmente constante em indivíduos adultos. O mais imediato para as organizações é que os indivíduos possuam pouco potencial de mudança profunda em seus hábitos. Entretanto, alguns pressupostos defendidos pelos indivíduos podem convergir para um novo paradigma, se assim forem estimulados. Infere-se, pois, que a mudança em certos traços característicos da pessoa pode substituir, acrescentar ou modificar os aspectos presentes na personalidade, principalmente se lhe foram aplicados processos culturais reestruturantes, como a socialização.

Apesar de o estudo proposto neste trabalho sobre cultura informacional não se voltar para discussões sobre o impacto da cultura na personalidade dos indivíduos, é importante que se compreenda profundamente as pessoas e seus aspectos mais subjetivos. Questões levantadas sobre por que as pessoas se comportam de maneira particular, permanecem no campo de estudos da cultura informacional, mas devem ser percebidas em sentido mais prático, como o que conduz aos comportamentos de compartilhamento. As particularidades das pessoas

informam quais são os comportamentos prováveis que expressam sua personalidade, e podem ajudar a avaliar o perfil e os ajustes necessários para atuar em modelos de gestão atuais.

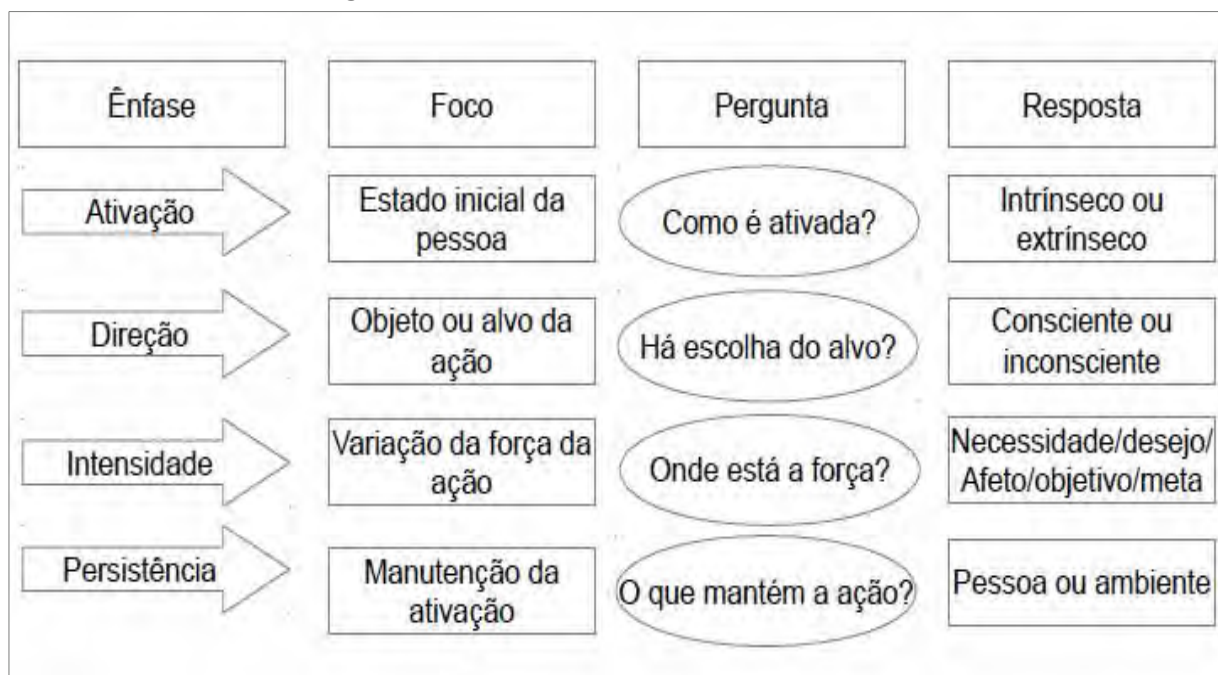
Além do estudo dos traços de personalidade, a compreensão do comportamento do indivíduo no ambiente organizacional considera a presença de outros temas, como o processo de motivação, que possui vínculos com a Psicologia porque se posiciona no nível dos indivíduos. Como explicam Gondim e Silva (2007, p.146), a “[...] motivação é um processo psicológico básico de relativa complexidade, por se tratar de um fenômeno não diretamente observado e que auxilia na explicação e na compreensão das diferentes ações e escolhas individuais”.

Diversas teorias estudam a motivação: teorias modernas ou de processo e teorias antigas ou de conteúdo. Nestas últimas, predominam avaliações isoladas sobre os elementos que podem motivar as pessoas a agir em prol da satisfação de suas necessidades. Nas teorias modernas ou de processo encontram-se tentativas de explicar o processo de motivação considerando mais fatores e a interação que necessariamente ocorre entre eles. Salientam a complexidade da motivação, sem restringir a influência mútua entre os fatores, e consideram relevantes tanto fatores internos quanto externos, ambos na condição de causar tensão e iniciar o processo de motivação.

Essas teorias relacionam a motivação à intensa ação dos líderes, como agentes que conseguem transformar e internalizar fatores ou objetivos que a princípio são externos aos sujeitos, tornando-os fatores aos quais as pessoas se apegam ao ponto de persegui-los como objetivos primordiais.

A Figura 3 elaborada por Gondim e Silva (2004, p.147) apresenta uma síntese sobre as Teorias de Motivação, organizando-as a partir de suas ênfases e nas respostas que tais teorias buscam propor.

**Figura 3: Principais ênfases da motivação.**



Fonte: Gondim e Silva – 2004 – p.147

Primeiramente, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1943), defende que as pessoas são movidas por impulsos para satisfação de necessidades específicas. Maslow concebeu seu modelo em níveis hierárquicos, iniciando pelos mais básicos vinculados à sobrevivência. A busca por satisfazer as necessidades de um nível superior não é executada antes de satisfazer substancialmente o nível inferior. Infere-se que neste modelo existem necessidades preponderantes e que guiam os comportamentos em busca de satisfação. As críticas a respeito desse modelo envolvem desde denúncias quanto à rigidez na escalada da pirâmide, até as discussões sobre o que Maslow realmente pretendia com os últimos níveis da pirâmide.

A despeito das críticas, o modelo de Maslow se tornou referencial para as discussões sobre motivação em ambientes organizacionais, porque proporcionou condições para que os gerentes pudessem perceber que os funcionários também possuíam necessidades, e que estas poderiam ser aproveitadas para impulsionar a ação das pessoas em busca dos objetivos e metas organizacionais.

A Teoria das Necessidades Básicas ou de Auto-Realização de MacClelland

(1953), busca evidenciar as necessidades que emergem da interação entre os impulsos biológicos e o processo de socialização (GONDIM; SILVA, 2007, p.151). Elas são aprendidas e obtidas do ambiente sociocultural no qual o sujeito vivencia suas experiências. MacClelland dividiu-as em: *necessidade de realização*, na qual o sujeito visa atingir objetivos que propiciem sua autonomia, bem como busca atingir desafios que resultem em ganhos reais para si; *necessidade de afiliação*, na qual o sujeito visa, sobretudo, se relacionar com outras pessoas, inclusive marginalizando os próprios interesses; por último, a necessidade de poder, que perfaz uma conduta que visa dominar e controlar o comportamento de outras pessoas, bem como influenciar situações. O poder empregado assume duas linhas: o poder *institucional* e o  *pessoal*. O primeiro centraliza forças para atingir objetivos da organização; no segundo, os objetivos dizem respeito aos desejos pessoais.

A Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial, de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), geralmente associada apenas a Herzberg, foi formulada a partir de um questionário aplicado a diversos trabalhadores, com questões centradas sobre o quê buscavam obter com o trabalho. O resultado obtido proporcionou aos investigadores categorizar as repostas entre situações que produziam satisfação e insatisfação. Constatou-se que a causa da satisfação estava relacionada com a própria pessoa ou com o trabalho em si, enquanto os fatores que causavam insatisfação eram vinculados às situações externas. A partir disso, os autores desenvolveram a teoria concebendo dois contínuos independentes que afetam a motivação dos trabalhadores: um contínuo diz respeito aos *Fatores Higiênicos* ou de *Insatisfação*, que são extrínsecos ao trabalho; e um segundo contínuo, denominado de *Fatores de Motivação* ou de *Satisfação*, intrínsecos a pessoa ou ao trabalho.

A Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), elaborada na década de 1960 por Clayton Alderfer Paul<sup>20</sup> (1969), reagrupou as categorias de necessidades elaboradas por Maslow em apenas três. Propôs ideias semelhantes à Teoria de Maslow, contudo, as semelhanças residem apenas em relação às categorias ou divisões de necessidades, porquanto a hierarquia e a rigidez foram abandonadas, isto é, as necessidades não seguem uma ordem crescente, sendo

---

<sup>20</sup>Clayton Alderfer Paul nasceu em 1940, é um psicólogo americano. Autor da Teoria ERG (*Existence, Relatedness and Growth*). Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Clayton\\_Alderfer](http://en.wikipedia.org/wiki/Clayton_Alderfer)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

que algumas devem ser satisfeitas antes de outras. Alderfer compreendeu que mais de uma necessidade pode ser concomitantemente fonte de motivação. Além disso, caso uma pessoa sofresse alguma frustração e não conseguisse atingir a satisfação de uma necessidade qualquer, poderia regredir ou progredir entre as necessidades não satisfeitas. Essas são as principais diferenças em relação às ideias pioneiras de Maslow.

Uma teoria importante no âmbito dos processos é a Teoria da Fixação de Objetivos ou Teoria do Estabelecimento de Metas, de autoria de Edwin A. Locke<sup>21</sup> e Gary P. Latham<sup>22</sup> (1990). De acordo com essa teoria, os objetivos podem ser fonte de motivação para as pessoas, pois exigem maior comprometimento e dedicação, dependendo da dificuldade ou facilidade, da delimitação quanto à generalidade e especificação e da clareza quanto à simplicidade ou complexidade. Tais objetivos são fornecidos, geralmente, por fontes externas, como líderes, gerentes ou supervisores. Também consta como pressuposto dessa teoria que os objetivos devem ser formulados com a participação dos possíveis indivíduos-alvo da motivação, no que tange à fixação dos objetivos, além de esclarecer também quais são as contrapartidas oferecidas em relação ao alcance dos mesmos.

Entre as teorias mais modernas destaca-se a produzida por Victor H. Vroom<sup>23</sup> (1995), denominada Teoria da Expectância<sup>24</sup>. Para o autor, as escolhas realizadas pelas pessoas são de ordem emocional e pautadas em avaliações conscientes sobre se compensa ou não despende determinado esforço para atingir determinado desempenho, ponderando a respeito da recompensa recebida em troca. Esse movimento resulta da avaliação que se faz dos ganhos obtidos, sobre prováveis resultados que podem ser conseguidos a partir de um número de ações.

---

21Edwin Locke nasceu em 1938, é um psicólogo americano. Desenvolveu a Teoria da Fixação de Objetivos ou Teoria do Estabelecimento de Metas. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Edwin\\_A.\\_Locke](http://en.wikipedia.org/wiki/Edwin_A._Locke)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

22Gary P. Latham desenvolveu em conjunto com Locke a Teoria da Fixação de Objetivos ou Teoria do Estabelecimento de Metas. Atualmente é professor de Eficácia Organizacional na *University of Toronto*. Disponível em: <<http://www.rotman.utoronto.ca/facbios/viewFac.asp?facultyID=latham>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

23Victor H. Vroom nasceu em 1932, é professor na *Yale School of Management*. Autora da Teoria da Expectância. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Victor\\_Vroom](http://en.wikipedia.org/wiki/Victor_Vroom)>. Acesso em: 10 fev. 2012.

24“A expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço”. FERREIRA, A.; BOAS, A. A. V.; ESTEVES, R. C. P. M. **Teorias de motivação**: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/534\\_SEGET\\_Teorias\\_%20de\\_%20motivacao.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2012.



De acordo com Gondim e Silva (2007, p.153), “A suposição de Vroom é a de que as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas”. Os principais conceitos trabalhados pelo autor são valência, instrumentalidade e expectância.

São muitas as teorias elaboradas sobre a motivação, contudo, não será objetivo do presente tópico discorrer sobre todas elas, muito menos buscar invalidar ou procurar respaldo em pesquisas realizadas. Restringiu-se à apresentação das teorias mais conhecidas e citadas na literatura, com o intuito de demonstrar um processo com evidente participação da Psicologia, portanto elas devem estar presentes nos aspectos propostos por este trabalho, tanto para o individual e quanto tanto para o individual e quanto para o grupal.

Tal área contribui para os aspectos da cultura ao desenvolver teorias sobre o comportamento das pessoas, considerando aspectos intrínsecos e socioculturais, como ocorre no ciclo da motivação, além de considerar a personalidade e a mudança de alguns traços por meio da aprendizagem. Enfatiza-se que a Teoria da Expectância de Vroom traz importantes reflexões sobre o processo de motivação como condutor do comportamento humano.

Sendo assim, qual é a contribuição direta da motivação e da Teoria da Expectância para a cultura informacional? Primeiramente, deve-se considerar que a motivação é fundamental para fazer os sujeitos se moverem em determinada direção ou intuito, pois, dessa forma, desenvolverão ações com objetivos estabelecidos e conscientes dos resultados pretendidos.

Estabelecendo uma rápida relação com o modelo racionalizador de organização, que busca conduzir e limitar os comportamentos das pessoas, nada melhor do que acrescentar a este modelo aspectos motivacionais que auxiliem na gestão dos comportamentos.

Vroom avança na explicação e que estabelece a relação entre a ação necessária, o objetivo a alcançar e o esforço despendido para desempenhar tal ação, ou seja, parte do pressuposto que o sujeito avalia se vale a pena o dispêndio de energia em troca dos benefícios que serão obtidos ao final do processo. Dessa forma, se a avaliação for positiva, o sujeito se sentirá motivado para a

ação/desempenho.

De maneira mais evidente, a motivação nos termos discutidos por Vroom é importante por estabelecer a visão individual de compensação sobre as ações necessárias para o processo. Pressupõe-se que as ações são influenciadas por elementos e processos culturais, como valores, liderança, rituais e socialização, submetidos ao processo de legitimação e reconhecimento oficial pelas pessoas na organização.

Compreender o comportamento das pessoas e o que as motiva se tornou uma prática constante no ambiente organizacional, pois a gestão depende de conhecimentos sobre vontades, necessidades, emoções e objetivos das pessoas.

Para Grisci (2008, p.4), uma nova modalidade de controle se destaca na prática organizacional. Os modelos de gestão e as TIC propiciaram maior liberdade para os trabalhadores, viabilizando um ambiente de trabalho que não se parece com a prática da Escola de Administração Científica, marcada por princípios de controle absoluto difundido por Taylor e Ford, pois, para eles o homem deveria ser controlado para atingir a eficiência e o alto desempenho no trabalho. Contudo, é importante ressaltar que o controle se concentrava nos movimentos físicos humanos, sendo que trabalhos intelectuais eram praticados por poucos.

O controle emerge de modo completamente inesperado, pois advém da própria liberdade de ação dos indivíduos, fornecida para incentivar a criatividade e a inovação, trunfos estratégicos das organizações atuais. Tal liberdade é supostamente viabilizada pelas tecnologias de informação e comunicação. Se os novos modelos de gestão baseados em tecnologias trouxeram maior facilidade, eles também exigiram dos trabalhadores mais comprometimento, colaboração e compartilhamento.

O novo tipo de trabalho controla as pessoas de tal maneira que mesmo a subjetividade do indivíduo se torna alvo de regulação diante das condições estabelecidas. Para Grisci (2008), o trabalho não discute feitos materiais, mas antes ações e conhecimentos produzidos que valorizam e facilitam a relação entre trabalhador e cliente.

A ação de trabalhar, de acordo com os novos padrões de controle, demanda do sujeito alto desempenho que envolve processos cognitivos complexos, bem como

concentra os resultados em tais processos. As condições de controle determinam quais artifícios devem ser usados para obter das pessoas o desempenho esperado.

O ciclo motivacional dos indivíduos é um processo crucial para criar e estreitar os vínculos com a organização, cujos efeitos são sentidos na colaboração e desempenho das pessoas no trabalho. Indivíduos proativos, que cooperam em modelos de gestão que visam compartilhamento, estão potencialmente mais vinculados à organização do que os demais.

A Psicologia Social e a Psicologia Organizacional contribuem com o entendimento das relações estabelecidas no ambiente organizacional, fornecendo teorias sobre as escolhas e situações motivadoras dos laços instituídos entre as pessoas, e entre estas e as organizações. Essas áreas explicam o que motiva o indivíduo, em termos afetivos e objetivos, a se comportar positivamente ou negativamente diante das práticas e objetivos organizacionais, por meio de identificação ou apego emocional.

O conceito de vínculo organizacional é fundamental para estabelecer relações entre os indivíduos e a organização, de tal modo que se comprometam com os objetivos instituídos, por exemplo, no que diz respeito ao comprometimento esperado das pessoas com o compartilhamento, com a confiança e com a credibilidade nas relações praticadas no decorrer de fluxos de informação e conhecimento no ambiente organizacional.

Compreende-se por vínculos organizacionais situações de efetiva ligação, que podem ocorrer por motivos diferentes no ambiente das organizações. Para Siqueira e Gomide Júnior (2007, p.301), os vínculos podem ocorrer na relação entre o indivíduo e o trabalho ou entre o indivíduo e a organização.

Os indivíduos quase sempre estão vinculados a organizações. Os motivos para tal aproximação e de que maneira se formam são questões importantes para a formação de comportamentos organizacionais.

Para Kramer e Faria (2007, p.84), a relação entre indivíduos e organizações não garante a eliminação de problemas perante os movimentos para alcance dos objetivos organizacionais, mas efetiva o vínculo porque consegue o comprometimento do indivíduo com o desempenho e os resultados, porque existe a identificação e o sentimento de pertencimento à organização. Os autores não

especificam as diferenças entre os vínculos organizacionais com os indivíduos e destes com o trabalho.

Segundo os autores,

[...] vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados (KRAMER; FARIA, 2007, p.86).

O entendimento que recai sobre os vínculos refere-se apenas à concretização obtida no relacionamento entre o indivíduo e os aspectos presentes no ambiente da organização.

A discussão conduzida sobre os vínculos é fundamental para compreender de que maneira podem ser estabelecidas relações com os atores organizacionais. Além disso, é relevante para estabelecer em que momentos da inteligência competitiva tais fatores são necessários.

A inclusão da perspectiva psicológica é fundamental para se compreender o nível individual do comportamento e os efeitos da cultura em tais comportamentos, percebidos de maneira isolada. Assim, agrega à proposta questões especialmente interessantes sobre a motivação, bem como é importante para compreender que os vínculos podem ser alcançados também por meio dos valores da cultura da organização.

## **2.5 Perspectiva da Comunicação**

É de consenso geral que a comunicação é um processo que demanda cuidados e maior atenção pela organização, pois se refere às relações sociais e ao compartilhamento de informação. É por intermédio dele que os fluxos formais e informais de informação percorrem as redes de grupos não planejados e os instituídos em cadeias de comando na estrutura organizacional.

É imprescindível que deixe de ser reconhecida e tratada meramente como um sistema de transmissão de informações, para que ocupe seu lugar como um instrumento de gerenciamento que se reflete diretamente no grau de comprometimento dos colaboradores (GRANDO, 2006, p.225).

Isso desvela o fato de que a comunicação não pode apresentar descompasso

em relação ao ambiente sociocultural. De certa forma, trata-se da valorização atribuída aos comportamentos de compartilhamento e de uso esperados e incentivados pela própria cultura organizacional. Como destaca Grandó (2006, p.232), “A cultura comunicacional, seja ela predominantemente formal ou informal, deve ser a base de um novo comportamento comunicacional das organizações, que preze a participação e o engajamento dos indivíduos em sua filosofia e missão”. Grandó descreve a tendência da cultura organizacional voltada ao compartilhamento de informação e adesão aos pressupostos e elementos culturais da organização como uma maneira de fortalecer a união e amparar os indivíduos no processo de se tornar sequaz às ideias de um grupo.

O ato de comunicar em si é uma ação que visa fornecer algo importante para outra pessoa, mesmo pressupondo que esta desconhece a informação da mensagem, porquanto repartir ou compartilhar é o objetivo principal do processo.

Se a comunicação ganha contornos formais ou informais, se é ascendente ou descendente, trata-se de explicações sobre os movimentos ou direcionamentos da comunicação, conhecidos também como fluxos de informação. Os fluxos pertencentes à rede formal são quatro: descendente, ascendente, lateral e diagonal. Na rede informal, pressupõem-se que os fluxos perpassam os diversos níveis hierárquicos (GRANDÓ, 2006, p.233), sem um movimento regular que possa sofrer previsibilidade.

O movimento descendente tem o propósito de repassar instruções advindas dos níveis hierárquicos superiores, enquanto a comunicação ascendente tem o propósito de transmitir informações originárias das bases da organização. O movimento de troca de informação que ocorre entre os pares de trabalho ganha o significado de comunicação horizontal. Por fim, Grandó (2006, p.227) acrescenta os fluxos que representam as trocas entre os grupos de trabalho, considerados pluridisciplinares. A esses grupos, acrescentam-se os formatos de estruturas modernas, como a matricial, que visam usar mais de uma forma de departamentalização simultaneamente. Essas estruturas demandam a quebra nas barreiras departamentais e descentralização da tomada de decisão.

Criados e perpetuados dentro de um contexto, os resultados da comunicação são associados à situação.

Tudo isto atesta a importância do contexto, do eu aqui e agora que procuro informação, sempre guiado pelo princípio geral de que o mais importante determinante da atenção selectiva é a redução da incerteza. Então, perante qualquer situação, após a contextualizar, dirijo a minha atenção para o ponto de maior incerteza e, após a ter anulado, para o ponto seguinte de maior incerteza, e assim sucessivamente até zero, isto é, o desinteresse (PEREIRA, 2008, p.312).

Na cultura informacional sublinha-se ao máximo o contexto sociocultural, o que se aprecia se forem consideradas as condições que permitem a interação necessária para partilhar informações.

Se o ato de comunicar é por algo em comum (PEREIRA, 2008, p.300), isto é, tornar coletivo o que era particular, a comunicação recebe destaque diante da necessidade de um processo mais eficiente nos modelos de gestão modernos. A inclusão e a maior participação dos indivíduos são requisitos para alcançar resultados em tais modelos.

Quando se inclui na discussão o efeito dos modelos de gestão adotados, especialmente se forem tradicionais como o burocrático, conclui-se que o fluxo ganha maior regularidade e previsibilidade, pois a cadeia de comando e o sentido descendente fazem parte do ordenamento e das regras. Pereira (2008, p.312) assinala que uma situação em que “[...] todos os canais estão abertos é uma situação sem estrutura [...]”, atestando a necessidade de estruturas formalizadas, pelo menos do ponto de vista do funcionamento da comunicação organizacional. Isso revela que mesmo que as estruturas tradicionais recebam muitas críticas, pela rigidez imposta ao comportamento, também se constituem em uma importante fonte para manter os fluxos de informação mais previsíveis.

Se os modelos modernos aplicados às estruturas organizacionais permitem maior comunicação, eles também favorecem a presença de elementos caóticos, não existindo padrões e cadeias de comando a serem seguidas.

“Por paradoxal que esta afirmação pareça, ela é verdadeira porque é necessário que haja caminhos obrigatórios para os fluxos de informação para que possamos reconhecer a estrutura e prever, de alguma maneira, o que acontece” (PEREIRA, 2008, p.313).

A redução da incerteza não parece ser necessária apenas para quem participa da comunicação imediata e acessa uma informação importante, mas, para

todos que trocam informação e participam da comunicação na organização, a incerteza também é reduzida na determinação do papel e do direcionamento dos participantes. Inicialmente, a comunicação organizacional buscava melhorar o desempenho dos funcionários, mas não a efetiva participação em fluxos ascendentes.

A comunicação organizacional tem seu surgimento associado aos Estados Unidos, na Década de 1940. A área surgiu para trabalhar de maneira mais adequada a comunicação nesse tipo de ambiente, ainda que ela tenha participado das discussões e pressupostos de alguns dos integrantes da escola dedicada a investigar problemas decorrentes das relações humanas nas organizações, sendo que a maior parte dos investigadores tinha formação na área de Psicologia Social. Entre eles, Daniel Katz e Robert Kahn<sup>25</sup>, Kurt Lewin e Chester Barnand, este último considerado um dos primeiros investigadores a tratar do tema no contexto das organizações (KUNSCH, 2009, p.64).

Na Década de 1950, a Comunicação Industrial ou *Business Communication* ou comunicação de negócios, cuja ênfase se dava sobre os ruídos<sup>26</sup> presentes na comunicação de predominância descendente e sobre a capacidade de comunicação dos executivos, nas redes, nas relações entre superior e subordinado, etc. Nas Décadas de 1960 a 1980, houve uma tentativa de sistematização dos estudos, verificando o estado da arte e o deslocamento das atenções da comunicação, que antes era baseada na emissão, para a fase da recepção no processo, isto é, se antes os modelos visavam apenas a emissão, a partir de 1960, passou-se a perceber a necessidade de verificar a recepção das mensagens enviadas.

---

25A partir da Teoria de Sistemas, Daniel Katz e Robert L. Kahn criaram um modelo aplicando-o a teoria das organizações. Para eles as organizações caracterizam-se como sistemas abertos, uma vez que realizam transações com o meio ao qual estão inseridas e, assim, convertem o “input de energias” em novo input. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistemas\\_abertos\\_em\\_administra%C3%A7%C3%A3o](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistemas_abertos_em_administra%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em 12 fev. 2012.

26 Nesse período os ruídos eram um dos elementos formadores do modelo de comunicação matemática de Shannon e Weaver, no qual priorizava-se a transmissão de uma mensagem de um ponto a outro da forma mais rápida possível. Entretanto, a comunicação humana e a relação entre cultura e comunicação não compunham o foco desse modelo. Sendo assim, o ruído era tudo aquilo que poderia interferir no processo de transmissão da mensagem (CARDOSO, 2006, p.1129). Obviamente, um dos elementos tipicamente presentes na comunicação humana, ou formando ou advindo de barreiras culturais e sensoriais das pessoas. A complexidade do processo de comunicação demandou a inclusão das pessoas e suas percepções, porque é por meio delas que as informações ganham significado.

Na Década de 1980, ocorreu mais uma mudança na maneira de perceber a comunicação, cujo enfoque recai sobre abordagens interpretativas, modelos não lineares de comunicação, verificação de contextos e elementos influenciadores das condições de transmissão e recepção, condicionamentos internos e externos e a complexidade do processo. Dessa forma, fatores que antes eram marginalizados e desconsiderados no processo passam a ser percebidos como impactantes nos estudos comunicacionais. Passou-se a valorizar a cultura, as falas e narrativas das pessoas em seus cotidianos. Nessa fase, aspectos marginais e o simbolismo foram contemplados nos estudos de comunicação organizacional, bem como métodos mais elaborados foram necessários para executar os estudos sobre o objeto, ganhando força a visão interpretativa e não mecanicista da comunicação.

A comunicação caminhou em seu desenvolvimento para se tornar um processo fundamental para a cultura informacional, haja vista em seu retrospecto a tentativa de abandonar perspectivas lineares e simples, para perspectivas que consideram a necessidade de desenvolver os relacionamentos entre as pessoas, e não o processo de transmissão de informação isolado do contexto sociocultural. Sendo assim, a comunicação ganha *status* de processo sociocultural, porque concretiza os relacionamentos na cultura organizacional.

Na década de 1960 a industrialização do sudeste brasileiro levou as empresas brasileiras a estreitarem a comunicação com seus *stakeholders*<sup>27</sup>, especialmente no que diz respeito aos consumidores, que passaram a adquirir produtos e serviços com 'qualidade' e outros conceitos embutidos. O 'chão de fábrica' também foi alvo da comunicação organizacional. A ampliação dos investimentos na comunicação organizacional viabilizou seu crescimento (KUNSCH, 2009, p.8).

No Brasil, o surgimento da comunicação decorreu do processo de desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades jornalísticas e de relações públicas no âmbito empresarial. Na gênese da comunicação organizacional brasileira, constam a elaboração e a distribuição de jornais voltados ao público interno das empresas. A intenção e o impacto desses

---

<sup>27</sup>O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm>>. Acesso em: 10 fev.2012.



jornais foram bastante questionáveis, uma vez que suas principais características eram: “[...] feição de colunismo social, malfeito e saturado de elogios aos dirigentes empresariais” (KUNSCH, 2009, p.8).

Um marco importante na comunicação organizacional brasileira foi a criação, em 1967, da Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas (ABERJE), por Nilo Luchetti, gerente de relações públicas da Pirelli. Essa associação teve como propósito desenvolver a área no Brasil e estimular o desenvolvimento acadêmico, científico e aplicado do tema. Entre as primeiras ações da ABERJE, verifica-se o estímulo à comunicação interna e à comunicação externa da empresa com seus *stakeholders*, porquanto se guiavam através da imagem e qualidade do produto ou serviço vendido. Em outras palavras, a comunicação organizacional passou algum tempo associada apenas aos profissionais que cuidavam da imagem organizacional, e mais tarde, às ações de marketing. A vocação inicial era sensibilizar os funcionários a aderirem às práticas e valores organizacionais. Evidencia-se que as necessidades das empresas naquela época eram relacionadas, em sua maior parte, à venda e divulgação de uma imagem positiva e de integração dos funcionários às intenções da empresa.

Atualmente, pode-se afirmar que a comunicação é um processo e um instrumento indispensável para qualquer organização informar aos diversos públicos sobre seus objetivos. Esse público pode ser formado por clientes, acionistas, governantes, entre outros, e para cada público são usadas estratégias diferentes para informar, tranquilizar e em outros conquistar.

A comunicação é um dos instrumentos que as organizações utilizam para garantir a competitividade, a interação com o ambiente externo e melhor desempenho dos processos. A comunicação interna recebe destaque, pois permite que os fluxos internos garantam informação para a tomada de decisão. Nesse caso, os sentidos práticos da comunicação organizacional ajudam a avaliar a adequação desse processo às necessidades do modelo de gestão.

Pereira (2008, p.314) explica que a comunicação descendente é regida por modelos tradicionais ou burocráticos, cujas implicações estão na rigidez dos fluxos de cima para baixo usados para dar ordens, isto é, transpor informações originadas no planejamento e que devem ser traduzidas em ações pelos níveis hierárquicos

inferiores da organização. A comunicação ascendente pode ser acrescida da retroação, com *feedback* vindo da base. Mesmo que a organização prefira seguir um modelo tradicional, existe a possibilidade de adaptação aos novos padrões de participação ativa dos níveis inferiores da hierarquia.

Acrescentar a comunicação ascendente pode ser uma opção para as organizações que pretendem intensificar os fluxos de informação mais tradicionais, incluindo opiniões dos indivíduos quanto aos problemas e práticas da organização em sentido mais amplo ou de maneira específica sobre o trabalho individual. Pereira (2008, p.318) sugere que o controle da comunicação possibilita:

1. exercer influência persuasiva sobre o comportamento das pessoas, dos grupos e da organização,
2. reduzir a incerteza e a ambiguidade,
3. prevenir o conflito actuando sobre a sua latência,
4. regular os circuitos de reafirmação (*feedback*) essenciais à modelagem do comportamento organizacional,
5. cuidar da motivação, tanto no sentido de estabelecer, ajustar e precisar os objectos, quanto no de suscitar o empenhamento necessário a cada tarefa,
6. corrigir atribuições deficientes ou apontando para mecanismos causais errados,
7. proceder à análise crítica da comunicação para estabelecer a sua verdade e legitimidade.

A perspectiva da comunicação acrescenta, sobretudo, a avaliação sobre a necessidade de participação dos indivíduos nos fluxos, considerando a relação dessa participação com a necessidade de intensificar as trocas produtivas para a organização.

Saber comunicar ou participar do processo exige uso de várias habilidades que vão além do compartilhamento de informação. Significa que os atores do processo assumem vários papéis. Ao compartilhar, o indivíduo pode se posicionar inicialmente como o emissor da mensagem, e logo em seguida como o receptor do *feedback*, ou seja, ao trocar informações o indivíduo também assume duas distintas posições.

Ao buscar informação, ele necessita de outras habilidades fundamentais para prospecção e monitoramento de informações. Para localizar, descobrir, perceber ou

Para poder navegar melhor no mundo da informação é preciso uma formação para a informação e para a comunicação: saber reconhecer a existência de uma necessidade de informação, compreender a demanda (isto implica uma saída de si para se

colocar no lugar de outro a fim de compreender a questão); identificar a informação adequada, encontrar, avaliar e explorar a relação com uma situação dada, dentro de uma perspectiva de resolução de problema, para transformar em conhecimento (SOARES TORQUATO, 2007, p.58, tradução nossa).

No que diz respeito à cultura informacional, a comunicação representa a prática dos costumes criados e condicionados para favorecer o compartilhamento de informações, isto é, trata-se de um processo composto por importantes papéis, em que os indivíduos ora doam, ora recebem informações. Também durante o processo, julgam, avaliam e interiorizam aquilo que pode contribuir, certamente em acordo com o julgamento particular do sujeito. Assim, a comunicação organizacional é um processo subjetivo e que envolve duas partes imersas em um contexto repleto de manifestações culturais, isto é, o processo de comunicação reflete as configurações socioculturais adotadas pela organização na distribuição das informações.

Pressupõe-se que a hipótese carregada pela cultura informacional é a de que a comunicação possibilita um processo com poucas barreiras, com mais facilidades e com acesso e uso pelos usuários de tecnologias de informação e comunicação. A prática da comunicação nesse contexto é inerente ao conhecimento das estratégias de busca, uso e circulação da informação, e as próprias necessidades informacionais (SOARES TORQUATO, 2007, p.63).

## **2.6 Perspectiva da Ciência da Informação**

Basilar na Ciência da Informação, a dimensão humana e social emergiu com abordagens que discutiam a informação como elemento de representação, de perturbação cognitiva e promotora de mudança nos modelos mentais e como recurso para a ação social. Posteriormente, estabeleceu-se que o problema centrado no sujeito cognitivo, não raro visto isolado de seu contexto, deveria integrar-se à esfera social, pois o conhecimento e a informação são produtos estimados e selecionados pelas vontades e percepções do coletivo.

Antes da década de 1990, o contexto social se propunha a explicar sobre a necessidade e uso da informação na Ciência da Informação, porém, conforme González de Gomez (2002, p.26) “[...] agora a informação e a comunicação, sob o embalo e propulsão das novas tecnologias de comunicação e informação (NTICs),

são necessárias ao esclarecimento e compreensão das novas configurações”. Esse fato que marca uma inversão: se antes o contexto (necessidades de informação amplificadas) explicava a relevância da informação e de investimentos, agora a importância atribuída à informação justifica a configuração sociocultural adotada, isto é, organizada para facilitar a veiculação e o acesso às informações.

O deslocamento ocorreu para tornar a cultura o ponto a ser observado. Tamanha mudança se explica pela incorporação da informação e das tecnologias de informação e comunicação ao cotidiano das pessoas, que se tornaram usuários de fluxos constantes de informação.

O acesso e o uso intensivo das fontes disponíveis constituem um possível caminho para se compreender a transformação social e cultural da sociedade e do comportamento das pessoas. Outro caminho é pressupor que o acesso e o uso de fontes de informação são relacionados à crescente necessidade de as empresas obterem informações valiosas para a tomada de decisão.

Na empresa, reverberam aspectos culturais modernos, como a valorização da informação e das tecnologias de informação e comunicação. Nesse caso, o contexto das empresas determina qual informação<sup>28</sup> é relevante e como deve ser o processo de busca, seleção, armazenamento e disseminação.

No início da Ciência da Informação, que de acordo com Capurro (2003) pode ter ocorrido na metade do Século XX, o paradigma social já estava presente.

[...] o que aparentemente surge no final desse relativamente curto processo histórico, a saber, o paradigma social, já se encontrava no início, se bem que não como paradigma da ciência da informação, mas sim de seus predecessores, em particular a biblioteconomia e a documentação (CAPURRO, 2003).

Os paradigmas da Ciência da Informação, que se iniciaram com o enfoque físico em relação à organização, busca, armazenamento e recuperação, posteriormente firmaram pressupostos sobre a dimensão cognitiva e, assim, passaram a apoiar o paradigma social, expressando a presença dos condicionamentos sociais e materiais aos quais as pessoas estão sujeitas.

Do ponto de vista da cultura informacional, o paradigma social da Ciência da

---

28 De maneira mais ampla, a informação assume dois tipos: a formal e a informal. Ambas podem estar presentes no nível estratégico, no tático e no operacional. Composto diferenças entre os níveis, especialmente porque o tipo de decisão tomada em cada nível hierárquico demanda desde informações gerais sobre o ambiente usadas para decisões de longo prazo, como informações operacionais usadas tanto para formular como para implementar decisões de curto prazo.

Informação agrega contribuições quando considera as diferenças que podem ocorrer entre os agrupamentos existentes no interior da estrutura da empresa. As diferenças impregnam não só a cultura organizacional, quando os comportamentos são o resultado da cadeia de comando e autoridade, mas também são sentidas na cultura informacional, quando os comportamentos expressam as condições de produção e uso da informação nos diferentes níveis hierárquicos.

A informação não é algo isolado, descontextualizado, pois o usuário tem um papel ativo e intervém na construção dos sentidos. Capurro (2003) explica, a partir do que desenvolveram Birger Hjørland<sup>29</sup> e Hanne Albrechtsen<sup>30</sup> (1995), que na análise de domínio a

Informação não é algo que comunicam duas cápsulas cognitivas com base em um sistema tecnológico, visto que todo sistema de informação está destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos e deveria ser concebido no marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas.

Na cultura informacional, a construção se concentra nos sentidos atribuídos à informação e aos comportamentos. Assim, os elementos e processos que a perfazem refletem a realidade social das necessidades de uso e de produção.

Em termos históricos, maior espaço foi dedicado à informação em ambientes empresariais e outros considerados diferentes do espaço da biblioteca, a partir das contribuições de John Cotton Dana<sup>31</sup> (SHERA, 1980, p.91). Esse marco é importante, pois determina a constatação de problemas informacionais em ambientes distanciados dos tradicionais. Nesse ponto, os problemas informacionais passaram a envolver a ação competitiva das organizações e preocupações com as habilidades dos usuários de informação no ambiente laboral.

Mais recentemente, o foco transcende o usuário isolado, passando a

<sup>29</sup>Birger Hjørland nasceu em 1947. Professor de Organização do Conhecimento na Escola Real de Biblioteconomia e Ciência da Informação (RSLIS) da Dinamarca. Apesar de sua experiência no campo da psicologia, seu trabalho também é muito influenciado e orientado por aspectos sociológicos. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Birger\\_Hj%C3%B8rland](http://pt.wikipedia.org/wiki/Birger_Hj%C3%B8rland)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

<sup>30</sup>Hanne Albrechtsen (1995), juntamente com Hjørland, sugeriu a Análise de Domínio como um novo paradigma para Ciência da Informação. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Domain\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/Domain_analysis)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

<sup>31</sup>John Cotton Dana (1856-1929). Foi bibliotecário americano, e presidente fundador da *Special Libraries Association*. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Cotton\\_Dana](http://en.wikipedia.org/wiki/John_Cotton_Dana)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

contemplar o contexto local e nacional, quando questionamentos são imputados às políticas deficientes do governo, à responsabilidade pelo despreparo dos cidadãos-usuários diante da leitura, compreensão e uso da informação acessada (CÓRDOBA GONZÁLEZ, 2003, p.31).

Como teórico, Jesse Hauk Shera<sup>32</sup> é considerado um dos mais importantes no âmbito da Biblioteconomia. Para Saracevic (1999, p.1061), a atuação de Shera foi decisiva, pois foi um dos fundadores do *Center Documentation and Communication Research*, em 1955, e pioneiro na introdução de disciplinas e conteúdos inovadores relacionados à “*Machine Literature Searching*” ou “Recuperação da Informação”.

Segundo Garcia (2004), Shera esteve presente nas conferências do *Georgia Tech*, ocorridas entre 1961 e 1962, constituindo o principal ponto de referência e marco inicial do campo da Ciência da Informação, pelo menos no que diz respeito aos primeiros conceitos e definições teóricas, o que implica numa participação ativa na área.

Dentre as diversas correntes que emergiram no início do Século XX, uma em especial deve ser destacada, a de John Cotton Dana. Esse teórico é mencionado por Shera (1980, p.91), porque representou uma vertente não convencional no âmbito da tradição biblioteconômica, visto que desencadeou um movimento nos Estados Unidos que visava atender o setor privado, mais especificamente, o empresarial, portanto, um público diferenciado daquele visado por bibliotecas convencionais. Desse modo, na tentativa de demarcar a diferença para com a Biblioteconomia, Dana fundou a *Special Libraries Association* (SLA), caracterizando-se como uma nova vertente, a denominada “Biblioteconomia Especializada”.

Para Shera (1980) é enganoso pensar a Ciência da Informação como uma Ciência que não possui como objetivo satisfazer as necessidades sociais. Assim, não deve ser descolada da sociedade, possui também uma dimensão prática e aproximativa com os problemas sociais.

Especialmente nesse ponto, a concepção de Saracevic (1996) demonstra que a Ciência da Informação não deve se restringir aos aspectos tecnológicos e unicamente voltados à recuperação da informação. Este teórico assinala a

---

<sup>32</sup>Jesse Hauk Shera (1903-1982). Foi um bibliotecário americano pioneiro no uso das tecnologias de informação em bibliotecas e desempenhou um papel na expansão de seu uso em outras áreas ao longo dos anos 1950, 60 e 70. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Jesse\\_Shera](http://en.wikipedia.org/wiki/Jesse_Shera)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

necessidade de se obter o equilíbrio entre dois lados: o tecnológico e o humano.

A CI tem oscilado entre dois extremos – humano e tecnológico – sem se definir claramente por qualquer deles ou estabelecer um equilíbrio confortável. Embora exista, ultimamente, uma clara oscilação do pêndulo em direção ao lado humano da equação, o extremo tecnológico continua sendo a amarra que dirige a inclinação do campo em sua totalidade e não apenas do campo – é visível que esta é a característica da sociedade da informação (SARACEVIC, 1996, p.55).

O presente trabalho enfoca exatamente os problemas informacionais em ambientes empresariais; carrega idiosincrasias que não se encontram exaustivamente trabalhadas a partir da perspectiva da Ciência da Informação, como ocorre em relação à evidência do contexto como um fator de influência sobre o comportamento dos usuários e dos processos culturais que interferem na identificação das necessidades, busca, organização, armazenamento e disseminação da informação.

Alguns autores, como Tarapanoff (2006, p.21) seguem uma abordagem da Ciência da Informação aplicada aos ambientes empresariais, e confirmam que essa aproximação é bem mais evidente na atualidade, porquanto áreas como a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva organizacional passaram a integrar os interesses da Ciência da Informação.

Os questionamentos fundamentais e pertinentes à Ciência da Informação, em relação aos temas da presente pesquisa, devem ser orientados não enfatizando somente uma corrente, mas considerando os diversos elementos que podem influenciar a informação e o conhecimento considerados por outras áreas, com o intuito de entender de forma mais profunda o que a informação e o conhecimento significam e sua relação com as pessoas e com o contexto o qual estão inseridas.

Teóricos da Ciência da Informação, como Le Coadic (1996), Saracevic (1996), McGarry (1999), entre outros, lançaram suas certezas e elaboraram definições que possibilitaram no âmbito deste campo, delimitar as características não somente do que é pertinente ao seu objeto, mas por extensão daquilo que não compreende ser seu objeto tradicional, por exemplo, o conhecimento organizacional. Este abrange não somente informações registradas, mas o que não está registrado também é considerado para sua constituição.

Existe uma preocupação em distinguir o que a informação e o conhecimento

significam para a área e para as correntes que nela se apoiam. Observando a literatura sobre essa temática, percebe-se que existem dissidências em relação a essa distinção. Prova disso são as áreas que surgiram, visando suprir a discussão sobre os objetos e fenômenos desconsiderados pela Ciência da Informação, tal como a Gestão do Conhecimento, que possui um objeto que nem sempre se encontra registrado e, por isso, necessita de abordagens diferenciadas.

Como temática marginalizada na Ciência da Informação, inclui-se a cultura informacional abordada do ponto de vista da gestão. Muitos são os conceitos apresentados a respeito, pouco consenso ou esforços para delimitar os elementos e processos que a constituem, e lançar compreensão sobre parte da dinâmica da cultura voltada a valorizar o uso e a produção de informação organizacional.

Estudos desenvolvidos em relação às organizações e espaços informacionais não tradicionais em relação à biblioteca são, também, decorrentes e amplamente influenciados pela Ciência da Informação. Mesmo que áreas como a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva trabalhem hipoteticamente com objetos diferentes da Ciência da Informação, elas estão arraigados em princípios semelhantes, e os estudos sobre o conhecimento organizacional dependem de áreas que trabalham a informação como objeto ou como meio para a ação organizacional. Sendo assim, procurar entender o conhecimento além da informação registrada é relevante para a Ciência da Informação e para os modelos de gestão que nela buscam seus fundamentos.

Com frequência encontra-se um forte apelo e uso do termo informação no que diz respeito à Ciência da Informação, área por onde se enveredam as discussões da presente pesquisa, pois os problemas que esta julga fazerem parte de seu escopo estão diretamente relacionados à informação. Por exemplo, Le Coadic (1996, p.5), um dos principais autores da Ciência da Informação, confere aos avanços tecnológicos o nascimento desta área, atribui à informação as seguintes características: “A informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual”.

Apesar de conceber a informação como sendo conhecimento, esse autor deixa claro que se trata de informação explícita e, por isso, há a possibilidade de ser mais facilmente apreendida e armazenada fazendo largo uso das tecnologias de



informação e comunicação. Aproxima-se de linhas gerenciais e tecnológicas que enfatizam os aparatos e as possibilidades de uso das TIC, além de garantir que, em termos culturais, existam valores aceitos e praticados quanto ao uso destas. Le Coadic (1996) não discute diretamente os aspectos sociais, mas deve-se pressupor que o registro e o acesso dependam de comportamentos e habilidades respaldados e incentivados culturalmente em uma organização, cujos valores e pressupostos permitam dar significado às atividades de registrar, acessar, organizar, disseminar, buscar e usar a informação.

No que diz respeito ao campo da Ciência da Informação e norteadas por pressupostos antropológicos, a informação se confirma como um aspecto inseparável do ambiente ou contexto social e histórico. Marteleto (2002, p.101) explica os pressupostos que governam a informação sob esse enfoque, cuja vertente recebe a denominação de Antropologia da Informação.

O primeiro argumenta que a informação se constitui como processo de elaboração de sentidos sobre as coisas e os sujeitos no mundo, o que a associa, de imediato, às formas de representação e de conhecimento, configurando-se como um fenômeno da esfera da cultura [...] Informação é por outro lado, também, organização, isto é, tem permanência temporal e espacial, gera memória, carece de meio, pedagogia, política, no sentido da escolha entre fontes, suportes, significados possíveis.

Marteleto (2002) refere-se à informação como algo instituído culturalmente em termos de relevância e de significado. Logo, percebe-se que a informação é o aspecto ou elemento que permite às pessoas criarem conhecimento na busca por entender o ambiente, do qual, retiram e captam informações para construir conhecimento. A informação e o comportamento do indivíduo perante o ambiente em que está inserido transmitem uma ideia circular.

Outro ponto interessante é a relação direta que Marteleto (2002) estabelece entre a informação, o conhecimento e a cultura. Para criar o conhecimento é necessário, antes, ter acesso à informação. A atribuição de sentido será influenciada pela cultura, pelos padrões estabelecidos por esta e, portanto, o conhecimento gerado está condicionado a esses padrões. Em relação às fontes e suportes escolhidos ou pelo menos às que se tem acesso, o ambiente sociocultural se mostra determinante.

Outros teóricos da Ciência da Informação compreendem a informação como

um elemento portador de sentido, tanto para quem a detém quanto para quem venha a se interessar por ela. Esse elemento é citado por Le Coadic (1996), mas, também, é encontrado em Choo (2003). De qualquer forma, é necessário que exista essa atribuição de significado ou de sentido à informação, pois é a partir dela que se cria conhecimento e entendimento sobre o ambiente.

Nesse contexto, o interesse dos usuários pela informação é influenciado pelos aspectos socioculturais. Esse interesse é lembrado por Davenport e Prusak (1998, p.11) como o contraponto ao argumento de que os computadores contêm informação valiosa, independente do que o usuário espera do conteúdo nele existente. Contudo, a faceta não prevista pelos sistemas, mesmo que contenham algoritmos mais elaborados, diz respeito a uma característica humana e não inerente às máquinas, isto é, a contextualização e valorização obtidas da cultura e da vivência social.

O interesse dos indivíduos é fundamental porque significa uma reação ao conteúdo que é a atribuição de significado, ou seja, o interesse de uma pessoa pela informação se refere aos aspectos mais profundos e psicológicos, que Choo (2003) considera como sendo o início de um processo de construção do conhecimento. Para o autor o que inicia o processo é a existência de uma lacuna, a qual desperta a necessidade de uma ação informacional, o reconhecimento da lacuna também depende do contexto e da valorização sociocultural obtida junto a ele.

O uso das TIC mostra-se limitado em seus resultados, pois a imprevisibilidade do sujeito quanto ao desenvolvimento do interesse e quanto a outras reações comportamentais também é influenciada por mudanças nos padrões conhecidos sobre o ambiente.

Uma estratégia para contornar esse problema é se chegar a um modelo de comportamento representativo para o grupo, que possa ser usado para manter o funcionamento das TIC e de modelos de gestão fundados em informação coerentes com a dimensão social da organização. Com isso, as informações seriam respaldadas por um modelo que prevê aspectos comportamentais com sentido e direcionamento específicos.

A atribuição de significado ou reconhecimento de que a informação tenha algum sentido é uma ação ou processo realizado pelas pessoas e o princípio para

se considerar uma organização capaz de trabalhar o conhecimento. Choo (2003, p.27-29) aborda os diversos aspectos que se relacionam à organização do conhecimento, com o propósito de esclarecer as possibilidades e os caminhos que as organizações possuem para executarem a criação e o uso do conhecimento de maneira estratégica para a ação.

Choo (2003) segue um modelo que enfatiza a ação, a prática, isto é, o uso e a criação do conhecimento a partir de ações realizadas sobre informações advindas do ambiente e absorvidas pelos indivíduos. Reconhece a criação de conhecimento como uma ocorrência individual, mas volta-se para a cultura da organização para contextualizar o sentido atribuído à informação e a utilidade prevista para o conhecimento produzido.

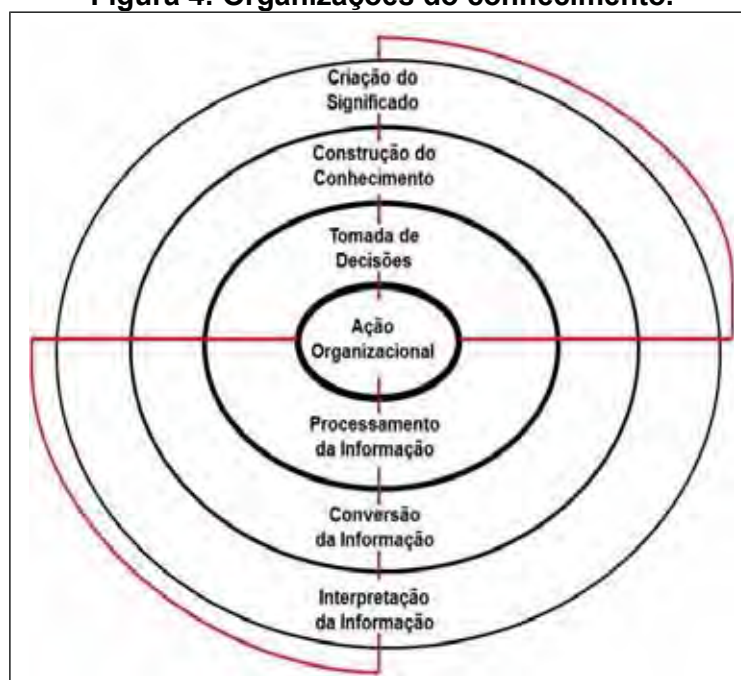
A criação e o uso estratégico do conhecimento dependem de processos cognitivos (CHOO, 2003). Choo adota e apoia suas explicações sobre a abordagem estratégica da criação e do uso da informação, basicamente em três esferas ou arenas.

A primeira relaciona-se ao uso da informação para atribuir sentido às mudanças do ambiente e constitui um recurso indispensável para compreender os movimentos, demandas e exigências associadas a cada *stakeholder*. Portanto, o objetivo transcende os prognósticos sobre tendências e mudanças, e usa as informações para criar um arcabouço de conhecimentos relevantes, que possibilitem adaptação à dinâmica do ambiente.

A segunda arena ou dimensão de criação e uso da informação é atribuída à maneira como a “[...] organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado” (CHOO, 2003, p.28).

A busca e a avaliação das informações também são consideradas etapas fundamentais e, por isso, constituem a terceira arena ou dimensão para o uso estratégico da informação. A fim de resumir as ideias desse autor, essenciais para compreender a dinâmica da informação e do conhecimento no ambiente organizacional, apresenta-se a Figura 4.

**Figura 4: Organizações do conhecimento.**



Fonte: Choo – 2003 – p.31.

Em cada arena há a presença de um contexto sociocultural, útil para balizar a percepção do nível estratégico quanto à constituição dos problemas da organização. A proposta de Choo (2003) aproxima-se da utilidade e uso da informação no contexto organizacional e de todo o processamento necessário para tornar a informação acessível aos indivíduos, geralmente inseridos em um contexto estruturado formalmente, portanto, interpretar, converter e processar se inserem no âmbito cultural.

Choo (2003) aproxima-se das discussões e entendimentos mais comuns da Ciência da Informação, principalmente no que tange às abordagens sobre estudos de usuários, porquanto faz uso de elementos da Psicologia Organizacional para compreender os comportamentos e outros aspectos das pessoas perante problemas informacionais organizacionais e propriedades gerais da informação.

Por fim, o contexto sociocultural determina em grande parte o sentido e o significado do conjunto de comportamentos que envolvem a determinação da necessidade, da busca e do uso de fontes de informação, da seleção de informação relevante, do armazenamento, dentre outros comportamentos fundamentais para tornar a informação um recurso acessível e útil para os indivíduos, para os grupos e para a organização. Assim, a perspectiva informacional, que ajuda a destacar a

importância do contexto sociocultural e da relação deste com a informação e com o comportamento dos indivíduos, apoia-se na abordagem social e aplicada à Ciência da Informação, mais especificamente no âmbito da gestão.

As tecnologias de informação e comunicação no contexto organizacional têm sua gênese principal na revolução tecnológica conduzida por ações voltadas a promover a inovação em diversos países, entre eles Estados Unidos e Japão. Desde o início, as ações já apontavam a tendência em promover o desenvolvimento de uma economia com base na tecnologia. Castells (2001, p.77) sugere que o esforço competitivo entre países levou a importantes investimentos, consolidando o paradigma sociotécnico.

Castells (2001, p.78) explica cinco aspectos definidores da Sociedade da Informação relacionando-os diretamente à presença e uso das tecnologias. O primeiro sugere que as tecnologias são importantes na medida em que permitem atuar sobre a informação, ou seja, trata-se de uma ferramenta facilitadora do processamento, tanto no que diz respeito ao armazenamento quanto à recuperação. O segundo aspecto mostra uma faceta marcante sobre a sociedade, e, segundo Castells (2001, p.78), “[...] todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora, com certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico”. Isso significa que a presença das tecnologias de informação e comunicação é obrigatória na cultura informacional, mas não indica que a tecnologia seja a principal determinante comportamental. Supõe-se que a valorização ao acesso e ao compartilhamento mostra-se mais promissor como determinante comportamental.

O relacionamento social é necessário para o desenvolvimento dos indivíduos. Todos os aspectos socioculturais são internalizados pela convivência, observação e experimentação. Ao alcançar resultados positivos, incorporam-se ao modo de ser de uma comunidade; os que não apresentam funcionalidade são descartados e excluídos das possibilidades. Assim, o relacionamento social se constrói em torno de padrões aceitáveis e, atualmente, presume-se baseados no uso de ferramentas.

As tecnologias de informação ganham destaque como facilitadoras do relacionamento entre as pessoas, acelerando a comunicação social e permitindo que novas comunidades se formem e compartilhem informações. Desse modo, as

tecnologias de informação e comunicação avançam também no sentido de facilitar processos laborais, permitindo trocas de informação mais numerosas e rápidas no ambiente organizacional.

As ferramentas tecnológicas são facilitadoras das práticas sociais de compartilhamento, e é por meio delas que a cultura informacional ganha espaço e se consolida ao usar tecnologias de informação e comunicação. Uma das noções associadas à cultura informacional é justamente desenvolver “[...] conhecimentos tecnológicos, ao redor das máquinas informacionais, softwares, para a administração informacional” (BALTZ *apud* SOARES TORQUATO, 2007, p.55). Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação definem parte do que trata a cultura informacional.

A relação entre as tecnologias de informação e comunicação e a cultura informacional repousa sobre o acesso e compartilhamento de informações, bem como sobre as habilidades informáticas adquiridas. Soares Torquato (2007, p.63) sugere que as tecnologias de informação e comunicação comportam itens importantes para avaliar a cultura informacional das empresas, de modo que as ferramentas e demais equipamentos informacionais sejam parte inerente da estrutura de organizações com uma cultura informacional.

Não obstante, a cultura é considerada em relação à informação, mantendo-se a abordagem da tese sobre os elementos e processos socioculturais que interferem tanto no estado do ambiente e nas condições materiais quanto no comportamento do indivíduo.

As tecnologias de informação e comunicação são uma necessidade para muitos dos processos organizacionais, sendo incorporada ao cerne da cultura, aos valores explícitos quanto à agilidade e à flexibilidade para compartilhar e acessar.

São ferramentas importantes para gerenciar a informação e, portanto, presença constante nas organizações. Entretanto, desde o início da incorporação dessas ferramentas, especialmente na década de 1980, as empresas enfrentam resistência e comportamentos de aversão por parte dos usuários. Tais comportamentos são resultado da própria cultura que, em parte, incentiva a percepção negativa e a aversão em relação à necessidade de utilização das tecnologias de informação. As várias instâncias da cultura (organizacional e

nacional) respondem em parte pela percepção demonstrada pelas pessoas, pois são construídas no decorrer de sua vivência social em contato com uma cultura.

Na tentativa de melhorar o uso dos sistemas de informação propuseram-se medidas de avaliação da percepção dos usuários sobre as ferramentas. Silva, Dias, Sena Júnior (2008, p.1) sugerem que os estudos sobre as tecnologias de informação e comunicação na Ciência da Informação advêm da necessidade de entender a influência no comportamento das pessoas.

Com o intuito de buscar melhorias constantes aos sistemas de informação e ao uso dos mesmos, alguns estudiosos da área de interface homem-máquina, propuseram vários testes e métodos de avaliar o uso e comportamento dos usuários quanto à aceitação e ao uso de tecnologia de informação e de sistemas de informação (SILVA; DIAS; SENA JÚNIOR, 2008, p.2).

A construção da percepção não será objeto de investigação do presente trabalho, mas a percepção da tecnologia de informação torna-se relevante, uma vez que se pressupõe que a aceitação está relacionada aos valores e a outros elementos e processos socioculturais divulgados pela organização. O comportamento dos indivíduos reflete a percepção da utilidade e da facilidade de uso, associadas às barreiras de aceitação das ferramentas.

O Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM), desenvolvido por Fred Davis<sup>33</sup>(1986), é composto de duas medidas consideradas importantes para identificar o uso efetivo das tecnologias de informação. Parafraseando Davis (1989, p.320), “A utilidade percebida é definida aqui como o grau pelo qual uma pessoa acredita que usando um sistema particular aumentaria seu desempenho no trabalho”. Enquanto a facilidade de uso pode ser definida como “[...] o grau pelo qual uma pessoa acredita que usando um sistema particular estaria livre de esforço” (DAVIS, 1989, p.320).

Por fim, o modelo TAM propõe investigar as percepções das pessoas diante das tecnologias de informação, maneira encontrada para ampliar a previsão sobre o uso dos sistemas. A tecnologia de informação se constitui um elemento material influente sobre a noção de cultura informacional, de modo que se torna relevante

---

<sup>33</sup>O *Technology Acceptance Model* (TAM) - Modelo de Aceitação de Tecnologia foi desenvolvido por Fred Davis e é baseada em duas variáveis: *Perceived usefulness* (PU) - utilidade percebida; e *Perceived ease-of-use* (PEOU) - facilidade de uso percebida. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Technology\\_acceptance\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Technology_acceptance_model)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

entender a percepção das pessoas em relação às tecnologias disponíveis. Nesse caso, a contribuição mais evidente do Modelo TAM está em fornecer uma avaliação sobre o aspecto humano em interação com as tecnologias.

O objetivo deste capítulo foi discutir e recuperar algumas das principais ideias associadas à dimensão humana, tanto em contextos mais gerais quanto nas empresas. Considera-se que tal objetivo foi alcançado ao mostrar as principais perspectivas das quais vários conceitos são extraídos para explicar o comportamento das pessoas em ambientes organizacionais.

Os limites deste capítulo estão na própria visão panorâmica, sem a qual se tornaria uma tarefa impossível. Assim, várias teorias são recuperadas para demonstrar as visões sobre o fenômeno sociocultural nas organizações, cujos limites são dados pela noção de cultura, também muito ampla. Por outro lado, noções específicas sobre a cultura no ambiente organizacional são discutidas no próximo capítulo, compreendendo o tratamento recebido pelo conceito na Ciência da Informação, e a relação com outros conceitos tais como competência e comportamento em informação.



### **CAPÍTULO 3**

## **CULTURA INFORMACIONAL**

O comportamento é peça fundamental para compreender a cultura. O comportamento é uma das maneiras de expressão da cultura aparecendo, por exemplo, nos rituais. Da mesma forma, a cultura informacional também está imbricada aos comportamentos, e o comportamento organizacional auxilia a compreensão de determinadas atitudes individuais e/ou coletivas, em distintos níveis hierárquicos.

Por sua vez, o clima organizacional é um importante fator para compreender a cultura, mostrando a percepção das pessoas sobre o estado sociocultural da organização.

O presente capítulo discorre sobre alguns elementos que podem afetar e formar a noção de cultura informacional.

Vale lembrar que a cultura informacional possui permeabilidade teórica com a cultura de empresa e, portanto, há que se considerar que a cultura organizacional é afetada por variáveis como os processos de liderança ou de socialização, bem como pela presença de processos de motivação. Certamente a cultura informacional também pode exprimir processos e elementos com as mesmas funções, porém com ênfase sobre a informação.

O Comportamento Organizacional é uma área que estuda o comportamento humano no ambiente organizacional em termos das relações entre os indivíduos. A composição do comportamento humano compreende aspectos visivelmente comuns a todas as pessoas, porém parte dele é composto apenas por peculiaridades concernentes a cada sujeito, ou seja, o comportamento humano é objeto de estudo da Antropologia, Sociologia, Sociologia de Empresa, Psicologia e Psicologia Organizacional e Ciências Políticas.

Não se pretende discorrer sobre as variadas teorias que discutem temas específicos como motivação e liderança para tomada de decisão, pois possuem longos históricos de desenvolvimento e adaptação contingencial às necessidades das organizações, além de incontáveis definições. Sendo assim, o objetivo deste capítulo é apresentar algumas discussões sobre o comportamento humano, como um objeto que pode ser desmembrado em níveis de análise no ambiente formal e

informal.

O comportamento individual ou em grupo no ambiente organizacional não costuma ser privilegiado com tanta intensidade quanto na literatura da área de gestão. O motivo certamente está relacionado à falta de um real sucesso no que tange ao controle de sujeitos organizacionais na prática. Muitas tentativas e discussões são travadas sobre como aprofundar os vínculos dos indivíduos com a organização; como motivar os indivíduos a melhorar o desempenho; ou como instigar maior criatividade e percepção nos indivíduos durante o processo decisório.

Há uma busca incessante por compreender aspectos de caráter acentuadamente subjetivo das pessoas, fator que levou à construção de diversas linhas de compreensão para cada um dos problemas associados, em maior escala aos indivíduos do que aos grupos nas organizações. A Psicologia contribui com exemplos interessantes, apesar de intensamente criticados, como o experimento de Ivan P. Pavlov<sup>34</sup> com o cão, cuja tentativa era estabelecer relação entre um estímulo condicionado a uma reação condicionada (PEREIRA, 2008, p.180-181). Na literatura do campo de Comportamento Organizacional encontram-se versões de experimentos aplicados às pessoas, ainda que tenham sido inicialmente focados em animais.

Constam como temas fundamentais questões que envolvem as características de personalidade, percepção, valores, habilidades e processos, como a motivação e a aprendizagem. Os vínculos organizacionais são estabelecidos, por exemplo, por meio do contrato psicológico de trabalho, assim como pelo uso de fatores que criam relação de dependência com a organização, em termos de expectativas criadas pelas pessoas que visam avaliar os retornos esperados sobre o desempenho conseguido.

Conforme abordado anteriormente, a motivação é uma estratégia adotada pela organização para estimular as pessoas na busca dos objetivos organizacionais. Para tanto, são usadas diversas técnicas, desde modificações nas tarefas executadas pelas pessoas, até melhorias na estrutura física da empresa. Essas

---

<sup>34</sup>Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936). Foi premiado com o Nobel de Fisiologia ou Medicina de 1904, por suas descobertas sobre os processos digestivos de animais. No entanto, entrou para a história por sua pesquisa relacionada ao papel do condicionamento na Psicologia do Comportamento (reflexo condicionado). Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Ivan\\_Pavlov](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ivan_Pavlov)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

tentativas são realizadas quando se assume que respostas positivas ao uso de recursos financeiros aplicados sobre o desempenho possuem limites, ou seja, nem sempre as pessoas se sentem impulsionadas a agir melhor ou a atingir objetivos estabelecidos por receberem incentivos financeiros. A partir dessa constatação, formularam-se diversas teorias, apoiadas na crença de que os estímulos poderiam ter uma segunda procedência além da externa, como defendem as teorias mais antigas, como as de Maslow e de Herzberg.

As explicações para a motivação têm base em dois eixos principais: o primeiro defende que a motivação deve ser percebida como um movimento interno ao sujeito, dependendo de seus objetivos pessoais, suas expectativas e necessidades; o segundo compreende a motivação como algo que pode ser atribuído externamente ao sujeito, não propriamente no sentido de imposição, mas assumindo que é possível persuadir a pessoa por motivos que não constam em suas necessidades *a priori*.

A socialização é um processo de integração de pessoas no ambiente organizacional, assim como de familiarização com as novas tecnologias, processos e maneiras de pensar a organização. Esse processo é fundamental para a adaptação das pessoas aos padrões da organização, principalmente, adequando suas habilidades às necessidades organizacionais.

Aprendizagem é um processo que, apesar de ser subjetivo e interno ao indivíduo, também pode ser estimulado para potencializar o desempenho das pessoas. As organizações trabalham com indivíduos cujas características comportamentais são idiossincráticas, resultado de uma história de vida em convivência com contextos sociais e culturais e um acúmulo de conhecimentos e maneiras de agir muitas vezes diferentes das práticas consideradas adequadas ao desempenho organizacional.

Um segundo nível importante para a análise comportamental nas organizações trata da reunião de indivíduos em agrupamentos. Os grupos estão em todos os níveis do ambiente organizacional e são instituídos em torno de objetivos comuns, assim como por semelhança de função ou de tarefas. Isso não significa que todos os agrupamentos de pessoas em organizações possuam alto nível de interação e sinergia, bem como de compartilhamento de valores, ritos e recursos. A

interação entre os indivíduos pode gerar conflitos, uma vez que objetivos divergentes originem disputas e usos de poder.

A liderança é percebida por meio do comportamento dos liderados, geralmente considerados em grupo. A presença do líder é fundamental para dinamizar a interação entre as pessoas e fazê-las atingir objetivos.

Na área de Comportamento Organizacional, o conceito de organização é usado com o intuito de indicar a existência do aglomerado de pessoas que concretizam a empresa. Considerado um nível de análise, no qual se direciona atenções sobre processos socioculturais que interferem na estrutura e composição da empresa.

No contexto sociocultural, a organização deve ser entendida como um agrupamento de pessoas combinadas em níveis hierárquicos, cujas tarefas são geralmente agrupadas por critérios de semelhança. A visão hierárquica da organização é fundamental para mostrar que não se trata apenas de agrupar e delinear as funções e tarefas pertinentes ao alcance de determinados objetivos departamentais, mas de organizar e distribuir atividades entre as pessoas e instituir maneiras e caminhos mais prováveis para o relacionamento humano no ambiente interno, especialmente sobre a tomada de decisão e a comunicação organizacional.

Existem dois tipos de estruturas encontradas em uma organização. A estrutura formal é a divisão necessária e estabelecida em níveis hierárquicos verticalizados, e formas de agrupamento especializadas em organizar horizontalmente cada nível. A formalização da estrutura pode ocorrer em termos tradicionais ou assumir uma forma diferenciada. A tradicional segue determinados aspectos como alto nível de formalização, padronização, amplitude de controle baixa, unidade de comando especificada e especialização do trabalho. Além disso, caminhos formais de comunicação são instituídos e geralmente verticalizados, assim como a tomada de decisão deve acompanhar a cadeia de comando. A estrutura organizacional formalizada possui a finalidade de estabelecer os fundamentos de funcionamento da empresa por meio de planejamento (ROBBINS, 2005, p.350; OLIVEIRA, 2001, p.85).

A estrutura informal possui um conceito mais simples, pois advém das relações que ocorrem entre as pessoas na organização (OLIVEIRA, 2001, p.82). As

organizações geralmente possuem uma estrutura formal, mas também possuem uma estrutura informal, assim como pode ocorrer o uso mais intenso da estrutura informal do que o da estrutura formal. Evidencia-se isso a partir das redes de relacionamento (redes sociais), principalmente se a estrutura formal não for adequadamente planejada sobre a emergência das necessidades de tais relacionamentos.

Nesse contexto, a cultura organizacional requer maior atenção, porque afeta de maneira mais ampla a organização, compondo uma variável importante para o comportamento organizacional. Além da cultura organizacional, Robbins (2005, p.24) sugere a participação das políticas e práticas de recursos humanos, além do desenho da estrutura organizacional como variáveis influenciadoras. Assim, o comportamento organizacional também pode ser analisado em relação à estrutura maior da organização, especialmente no que tange aos aspectos que impactam o desenho organizacional, às políticas organizacionais de recursos humanos e à cultura.

O Comportamento Organizacional é uma área da Administração que concentra uma visão bastante aprofundada das questões inerentes ao comportamento humano na organização, contribuindo sobre a maneira de relacionar as variáveis que conduzem esse comportamento. Assim como a cultura organizacional, também é importante discutir os aspectos humanos na empresa, fazendo uso de várias áreas do conhecimento e de elementos e processos diferenciados. Desse modo, os estudos sobre o comportamento organizacional detalham importantes elementos e processos, bem como sua dinâmica entre a teoria e a prática da cultura informacional.

As organizações são conjuntos de aspectos materiais e humanos, distribuídos e direcionados para alcançar objetivos. O ambiente interno das organizações dispõe de indivíduos ordenados e divididos em níveis hierárquicos, com disponibilidade de recursos e tarefas determinadas. O ordenamento desses recursos e a estrutura organizacional bem equilibrada, cujos processos, procedimentos e trabalhos são direcionados para os objetivos, não são suficientes para controlar os efeitos comportamentais. Em outras palavras, a formalização não assegura a obediência ou a previsão de todos os resultados humanos, bem como a interação com o ambiente

físico e com a política de gestão humana da organização.

Salazar Estrada *et al.* (2009, p.69) explicam que os componentes internos de uma organização em interação produzem o clima organizacional, considerado como sendo a percepção das pessoas perante aos componentes ambientais. As percepções são fatores importantes para a cultura organizacional, uma vez que determinam os comportamentos.

A relação do clima com a cultura organizacional estabelece-se a partir do ponto de vista que as percepções que resultam no clima influenciam na construção da cultura (SALAZAR ESTRADA *et al.*, 2009, p.69). Um clima hostil, contrário à cultura local ou nacional ou às necessidades dos indivíduos, gera uma cultura organizacional particionada em subgrupos, enfraquecendo valores mais amplos e relevantes para fortalecer uma cultura compartilhada pela maioria das pessoas que integram a organização e necessária em momentos de adaptação.

O clima é um grande influenciador da cultura em ambientes empresariais, um pressuposto que pode ser estendido para a cultura informacional e percebido na prática pelo comportamento em informação das pessoas. Um clima positivo gera um espaço favorável para maior comprometimento e compartilhamento de informações, enquanto que um clima desfavorável expõe a fragilidade dos valores e demais elementos da cultura. Nesse caso, o clima negativo pode demonstrar uma cultura fraca, do ponto de vista da adesão insuficiente das pessoas aos elementos culturais.

O contexto do qual emergem os estudos sobre a cultura organizacional sugere a presença de competição entre empresas, bem como a competição entre países. Com efeito, o interesse pelo tema surgiu na década de 1970 (TOMEI; BRAUNSTEIN, 1993, p.3; CUCHE, 2002, p.209; SILVA; ZANELLI, 2004, p.408), ganhando maior destaque na década de 1980. Como a ênfase desse trabalho é a cultura informacional, não se expõe de maneira prolongada a respeito da cultura organizacional.

Há consenso na literatura sobre o fato que desencadeou o aparecimento dos estudos da cultura organizacional, visto que se encontra ampla referência ao sucesso do Japão, em termos de expansão dos mercados alcançados pelas empresas daquele país. Tal fato gerou interesse sobre os supostos motivos do sucesso das empresas japonesas, sendo que um dos motivos citados se referia ao

comprometimento das pessoas em relação às empresas.

Uma das principais definições sobre cultura organizacional foi proposta por Schein, na década de 1990, permitindo compreender a cultura tanto do ponto de vista da construção interna à organização, uma referência direta à interação entre as pessoas, quanto do ponto de vista do contato com o ambiente externo e com problemas que exigem respostas rápidas e adaptações.

O conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu na resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, nesse sentido, são incorporados pelos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 2004, p.17).

A cultura organizacional e a cultura nacional estão imbricadas e seriam apontadas como responsáveis pela adesão dos trabalhadores aos objetivos e necessidades organizacionais. Segundo Cucho (2002, p.211), “As equipes de direção, nos anos oitenta procuraram reabilitar a empresa através de um discurso humanista, para obter dos assalariados comportamentos leais e eficazes”, essenciais para consolidar qualquer tipo de cultura, incluindo a informacional.

As abordagens mais comuns sobre a cultura organizacional se concentram em discutir se é um tema metafórico, observando a organização do ponto de vista sociocultural, ou se é um tema que aborda principalmente variáveis práticas, as quais podem e devem ser mensuradas e controladas. Também é bastante comum encontrar discussões que buscam avaliar a cultura do ponto de vista consensual ou fragmentado, pressupondo que a cultura seja a união de interesses, crenças, etc., necessitando de um pensamento uníssono.

Alguns autores preferiram estudar a cultura a partir de modelos, cuja proposta era auxiliar a mapear não só o significado da cultura nas empresas, mas, principalmente, o estado e os padrões assumidos pela cultura em cada uma das empresas, como o proposto por Charles Handy<sup>35</sup> e por Hofstede.

A proposta de Charles Handy entende a cultura do ponto de vista do gestor principal e da maneira como se relaciona com os subordinados, fazendo uso de maior ou menor comunicação, delegação de tarefas, adoção de estruturas

---

<sup>35</sup>Charles Handy (1932-). Filósofo especializado em comportamento organizacional e gestão. Ele foi classificado entre os 50 pensadores mais influentes vivos. Em 2001, ele ficou em segundo lugar nessa lista, atrás de Peter Drucker e, em 2005, ele foi o décimo.

organizacionais.

Para Hofstede, a leitura da cultura é realizada em torno de dimensões essenciais que ajudam a identificar os padrões assumidos pela cultura organizacional a partir dos padrões mentais de determinado país. Assim, determinadas posturas são resultado direto da cultura nacional, situação que gera vasta discussão, principalmente quanto à possibilidade de mudanças ou adaptações para novos modelos de gestão que exigem maior comprometimento, ou para a adoção de tecnologias.

A proposta de Charles Handy apresenta uma analogia entre as características de quatro deuses gregos com a cultura organizacional. O autor chama a atenção para o fato de que não se pode descrever uma cultura, mas identificar características a partir do modelo proposto.

**Quadro 4: Características da cultura organizacional – Charles Handy.**

<b>Cultura</b>	<b>Deus</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Características</b>
Clube ou Grupo	Zeus	Realizar o trabalho com base em contatos pessoais, balizados em um grupo confiável de trabalho.	Geralmente associada às pequenas empresas ou familiares, com centralização da tomada de decisão e uso de estrutura hierárquica tradicional. Os grupos se formam em torno de proximidade de ideias e se baseiam em contato pessoal. Uso de comunicação informal.
Função ou regra	Apolo	Seguir regras e definir as funções ou tarefas do trabalho. Usar a racionalidade	Organização tipicamente burocrática, trabalha-se com base na estabilidade e previsibilidade dos problemas. Não se trabalha bem com mudanças. Os indivíduos são extensões das máquinas.
Tarefa	Atenas	Solucionar problemas	Foco nos problemas e na organização dos recursos. Uso da rede de comando descentralizando o poder e as decisões. Valorizam-se as habilidades das pessoas e não as relações pessoais.
Existencial	Dionísio	Ajudar o indivíduo a atingir o próprio objetivo.	Preza-se pela comunidade e pela ajuda mútua. Alcança-se segurança no trabalho, independência, maior flexibilidade, remuneração adequada.

**Fonte Adaptada: Handy – 1987 – p.17-31.**

A proposta de Handy pode se apoiar em duas explicações: a primeira é que a descrição pura, especialmente se realizada sobre uma única organização, não



agrega resultados, porque as considerações traçadas sobre o cenário encontrado não podem ser estendidas a outras situações ou ambientes; uma segunda explicação decorre do fato de que cada cultura possui idiossincrasias que as direcionam e as modelam. As culturas podem ser identificadas por meio das nuances diferentes em cada elemento ou processo.

Os pressupostos do modelo interpretativo de Handy indicam as principais características sob as quais se pode entender a cultura organizacional. São três os elementos que regem o modelo para cada tipologia de cultura associada a um deus: o perfil do líder e do gestor; a situação; e os liderados. No que diz respeito a esses três elementos, percebe-se que a relação líder-liderado perpassa a construção e a manutenção da cultura organizacional.

Uma primeira conclusão obtida da presença desses elementos é que Handy construiu seu modelo com base em um pensamento mais moderno da gestão de pessoas, no qual se lança mão de mais elementos para explicar a produtividade, a satisfação e a colaboração conseguida junto aos liderados. Outra constatação é que o modelo não estabelece uma interpretação rígida da cultura estudada, mas antes um direcionamento para as características mais evidentes que emergem da relação entre os três fatores mencionados. Sendo assim, conclui-se que a cultura é um produto coletivo, porque depende da interação entre líderes e liderados, além é claro de ser contingencial e depender da disponibilidade e do contato com os fatores presentes no ambiente.

O modelo de Handy leva a pensar a cultura a partir de quatro tipologias, centradas na figura do gestor principal. Para a tese, é interessante que se inclua o contexto no qual se percebe a valorização das tecnologias de informação e comunicação e da informação.

A cultura é capaz de influenciar os indivíduos nas maneiras de pensar e sentir os fenômenos. Durante a década de 1980, Hofstede foi responsável por um modelo de identificação da influência das culturas nacionais sobre as culturas organizacionais ao realizar uma pesquisa em diversas filiais da *International Business Machines* (IBM).

Hofstede pressupõe que a cultura nacional dita a programação mental das pessoas. Para tanto, fez uso de dimensões extraídas de pesquisas nas quais aplicou

instrumentos em várias unidades da IBM por todo o mundo. A pesquisa de cunho quantitativo identificou diferenças nas dimensões entre os países (HOFSTEDE, 2003, p.29). As dimensões utilizadas foram: distância hierárquica; grau de individualismo (ou de coletivismo); grau de masculinidade (ou de feminilidade); controle da incerteza. Cada uma das dimensões destacou uma maneira muito particular de pensar relacionada aos padrões dos países. Nessa perspectiva, mesmo que a IBM possua uma política mundial e um padrão de gestão, as culturas nacionais ditam as tendências comportamentais. Esse modelo é bastante interessante para se compreender a cultura organizacional e ajuda a identificar se a programação mental encontrada é propícia ou não à cultura informacional.

A cultura brasileira apresenta grande distância hierárquica (HOFSTEDE, 2003, p.41), tornando evidente o paternalismo e o receio dos subordinados em compartilhar as opiniões com os superiores, isto é, mensura-se o quanto participam da tomada de decisão e do acesso à informação. Além disso, Hofstede sugere a dimensão do individualismo e do coletivismo, indicando que a cultura pode estar mais propensa ao indivíduo ou ao comportamento de grupo.

[...] o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, 2003, p.69).

Uma cultura paternalista costuma ser coletivista. A cultura brasileira carrega consigo a tendência em instituir políticas que não privilegiam os indivíduos isoladamente, isto é, seus méritos e produtividade são avaliados no contexto coletivo. De maneira geral, essa tendência se mostra positiva. Modelos de gestão que demandem colaboração exigem dos indivíduos pensamento e comportamento direcionados para o bem do grupo.

O polo masculinidade versus feminilidade é importante para determinar os cuidados tomados frente às pessoas: no polo masculino objetiva-se a autoafirmação e a competição; no polo feminino sugere-se atenção nas pessoas e no ambiente social. No polo masculino predominam a valorização da remuneração, do reconhecimento, das promoções e dos desafios, enquanto o polo feminino visa às

boas relações de trabalho, a cooperação, a segurança no trabalho e o ambiente ou zona onde se vive (HOFSTEDE, 2003, p.102-103). Desse modo,

[...] serão ditas masculinas as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); são femininas aquelas onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida) (HOFSTEDE, 2003, p.103).

A cultura organizacional brasileira e nas culturas informacionais pode-se demonstrar a tendência ao polo feminino, pressupondo grande necessidade em atender às necessidades das pessoas, uma vez que se trata de inter-relação entre as pessoas, mas principalmente porque ao papel feminino está atrelado ao desenvolvimento da colaboração e, portanto, existe a necessidade e a prática no polo feminino. Por outro lado, o polo masculino agrega características interessantes para a cultura informacional, tais como relações informais e comunicação.

Por fim, a dimensão de controle da incerteza é necessária para compreender como as sociedades se relacionam com a ambiguidade ou intolerância diante das mudanças. Supõe-se que na cultura informacional, deve-se ter uma alta tolerância quanto à incerteza e facilidade para a mudança, pois se trata de uma cultura na qual as pessoas sabem produzir e usar as informações para a tomada de decisão.

“O grau de controle da incerteza de um país mede, assim, o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas” (HOFSTEDE, 2003, p.135). Identifica-se essa dimensão determinando o grau de necessidade e apego às regras, geradas para conter a ansiedade em relação às mudanças, isto é, maior necessidade de planejamento, formalização e estruturação podem indicar maior grau de controle de incerteza.

Existem vários modelos que propõem a avaliação da cultura nas empresas, sendo a maior parte centrada em aspectos específicos como os supracitados. Dos dois modelos expostos, apenas o de Hofstede contribui parcialmente, acrescentando pressupostos que podem ser traduzidos para as necessidades da cultura informacional.

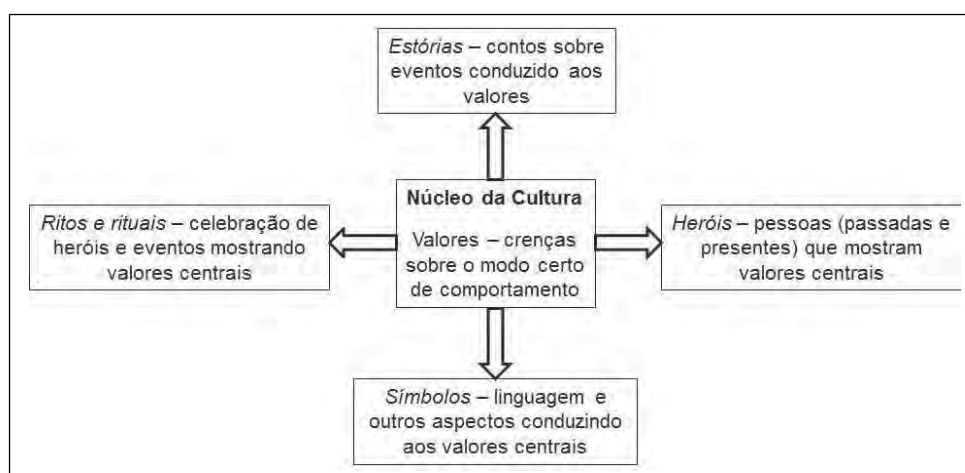
A cultura organizacional e a informacional são formadas por elementos e processos: enquanto a cultura organizacional mantém características mais gerais, a

cultura informacional diz respeito aos elementos e processos vinculados a informação, podendo esta estar ou não relacionada às TIC.

Os valores são os elementos que expressam as manifestações mais ocultas e subjetivas de uma cultura. Hofstede (2003, p.23) entende tratar-se da “[...] tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro. É um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo”. Para Dias (p.91-92), os valores são adquiridos na vivência social e se constituem no fundamento da cultura, pois manifestam exatamente o que importa para a organização.

O núcleo da cultura é associado aos valores e às crenças, pois manifestam respectivamente o que é importante e as verdades inquestionáveis da organização. Na Figura 5, Silva (2005, p.423) sugere:

**Figura 5: O núcleo da cultura.**



**Fonte: Silva – 2005 – p.423.**

Os elementos expostos na Figura 5 são considerados acessíveis, portanto são percebidos mais facilmente.

Hofstede (2003, p.22) inclui os símbolos e os heróis entre os elementos que permitem compreender as manifestações da cultura: o primeiro é encarregado de levar significados por meio de gestos, palavras, objetos, entre outros meios físicos permitindo aos membros da cultura reconhecer e partilhar a cultura; o segundo permite que alguns indivíduos sejam tomados como modelo de comportamento, por terem características admiradas ou por terem alcançado êxito.

Tavares (1991, p. 78) explica que, no ambiente organizacional, o mito refere-

se ao

[...] conjunto de histórias ali correntes, que compõem os fatos, e as interpretações dadas aos fatos que conformam a realidade vivida internamente e nas suas interações para fora. Também no caso das organizações-cultura, as narrativas mitológicas estabelecem modelos de pensar/sentir/agir para o conjunto das pessoas que participam de seu processo de criação; além, é claro, de estabelecer significados (dar sentido ao viver dentro da organização).

Johann (2004, p.11-12) sugere que os mitos podem ser reais ou imaginários e envolvem a história de um herói da organização, seja um fundador ou outro personagem que conseguiu agregar à organização um modelo mental.

Tavares chama a atenção para o fato de, frequentemente, se atribuir a concepção de hábito ao ritual nas organizações. Para a autora, o ritual não significa a presença de procedimentos rotineiros e simples, mas sim procedimentos que são repletos de significados, confirmação e exposição dos valores da cultura, usados com pouca frequência, mas que ajudam a delimitar e demonstrar a visão de mundo de um grupo (TAVARES, 1991, p.83).

Para Hofstede (2003, p.23), os rituais são atividades de cunho coletivo, que podem ser consideradas supérfluas, mas tem o intuito de transmitir os valores por meio de práticas concretas.

Para Johann (2004, p.68-69), os rituais assumem várias formas, com destaque para o ritual de reforço, exercido quando se fornece “[...] ênfase nos resultados positivos, valor social da observância das regras e do reconhecimento aos esforços individuais”. O mesmo autor assinala que os rituais mais comuns nas organizações brasileiras são os de celebrações, entretanto, são desorganizados do ponto de vista da frequência e da função de intencionalidade de reforço da cultura.

Para Robbins (2008, p.233), os rituais são “[...] sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, quais objetivos são mais importantes, quem é indispensável ou não”.

Os rituais geralmente são fáceis de identificar nas organizações. Apesar de parte da literatura ressaltar que, o agrupamento de ritos que formam os rituais é usado em ocasiões especiais, incluem-se nesse conceito as atividades rotineiras desempenhadas nos cargos. “Funcionários do setor de informática, por exemplo, podem ter de desenvolver um ritual diário que consta de vários ritos: ligar o

computador à tomada, colocar um determinado software, desligar o computador ao final do dia, retirá-lo da tomada etc.” (DIAS, 2003, p.94).

Crenças são pressupostos que retratam as verdades da organização. São ideias inquestionáveis e diminuem a distância entre o discurso e a prática (FREITAS, 2007, p.17-18). Dá-se especial atenção para o fato de que as crenças da organização se expressam no comportamento das pessoas, permitindo identificar a presença de uma consciência coletiva, pois são compartilhadas (DIAS, 2003, p.93).

De maneira geral, outros elementos são citados pela literatura como processo de comunicação. Sugere-se a inclusão da socialização como processo fundamental para a consolidação da cultura. Tais processos incluem de maneira prática os elementos no comportamento. Desse modo, a cultura organizacional contribui com a cultura informacional, principalmente com elementos e processos que auxiliam a identificar as manifestações desse tipo de cultura nas organizações.

### **3.1 Cultura Informacional**

Compreendidos os pressupostos que estão imbricados ao conceito de cultura no âmbito das empresas, é necessário discutir os principais aspectos acerca da cultura informacional. Assim como parte da literatura Choo *et al.* (2008, p.793) consideram que a cultura informacional é parte da cultura organizacional, tratando-se de uma expressão específica de elementos e processos que mostram como a informação é criada e usada. Para Choo *et al.* (2008, p.793, tradução nossa) é considerada “[...] como aqueles elementos da cultura organizacional que influenciam a gestão e uso da informação”.

Para Curry e Moore (2003), a cultura informacional também integra a cultura organizacional, do ponto de vista que, no decorrer do tempo as atividades executadas na organização se estabelecem sobre o uso da informação, existindo a consolidação de elementos como os valores sobre a produção e uso da informação.

O tema cultura informacional ganha o mesmo tratamento atribuído à cultura organizacional no que diz respeito aos seus elementos, como assinalam Choo *et al.* (2008, 793), quando mencionam que valores e normas são usados em estudo para

caracterizar a cultura informacional e o uso da informação. Da mesma forma, Oliver (2008, p.364) cita autores como Davenport e Prusak, Curry e Moore, e Ginman, que apoiam as explicações nos valores voltados à informação como indicadores da cultura informacional.

Ginman (1988, p.93) realizou um estudo para identificar os fatores que determinavam a cultura informacional no ambiente empresarial, a partir da perspectiva de CEO<sup>36</sup>, focando em variáveis sobre o uso e a atitude em relação a diversos tipos de informação, características pessoais e da empresa.

As conclusões tomadas pelo estudo forneceram respaldo para a literatura atual de cultura informacional. Entre elas, observou que “[...] o fornecimento de informação para empresas deve ser projetado para estar de acordo com sua cultura predominante e necessidades” (GINMAN, 1988, p.105, tradução nossa). O mesmo estudo sugere que as empresas devem manter flexibilidade cultural e incentivar mudanças comportamentais a fim de facilitar as mudanças necessárias.

Desse modo, Ginman (1988, p.93) propõe que a transformação de recursos materiais disponíveis nas empresas seja acompanhada da transformação dos recursos intelectuais, e que, para isso, vários tipos de conhecimento e de informação devem ser incorporados para viabilizar a produção material (produtos e serviços) da organização.

Neste trabalho, a cultura informacional é entendida como o padrão comumente adotado na literatura, tratando-se de um conjunto em interação de elementos e processos que exercem influência sobre o comportamento organizacional e informacional, em seus diversos níveis que são o individual, o grupal e o organizacional sobre o processo de criação, compartilhamento e uso informação, dentro outros comportamentos característicos de indivíduos que trabalham com o recurso informação.

As principais áreas que compõem a noção de cultura de informação se concentram na Ciência da Informação, na Comunicação, na Educação e na Informática (BRIGITTE JUANALS *apud* SOARES TORQUATO, 2007, p.56).

O uso do termo cultura ganha conotações distintas na Ciência da Informação,

---

<sup>36</sup>Os CEO são executivos contratados por grandes empresas para assumir altos cargos hierárquicos e tomar decisões voltadas à colocar em prática as determinações dos conselhos administrativos das empresas. Assim, seu papel é fundamental para efetivar as diretrizes da empresa.

gerando interpretações diferentes para a noção de cultura em sua versão amalgamada à palavra informação. Encontra-se presente na literatura francesa, com discreta alteração na grafia, mas cujo resultado ganha um sentido diferente: *Maîtrise de l'information*; em inglês, *Information Literacy*; em espanhol, *Alfabetización Informacional*; em português, Competência em Informação/Competência Informacional<sup>37</sup> e Cultura da Informação são as formas mais usadas e que mostram a participação da cultura na problemática da informação (LE DEUFF, 2009, p.40-41).

A cultura informacional surgiu como discussão teórica entre a década de 1970 e 1980. Gendina (2009, p.2; 6) sustenta que o termo cultura informacional surgiu na Rússia na década de 1970, em decorrência da intensa discussão sobre problemas humanitários que envolviam o acesso a informação. A mesma autora assinala que, apesar da proximidade com o termo letramento informacional, a cultura informacional é considerada mais ampla, pois inclui o treinamento informacional em um contexto cultural e leva em consideração o ambiente, as causas e as reações psicolinguísticas.

Ambos os conceitos caracterizam um fenômeno complexo, multinível e multidimensional de interação entre pessoa e informação. Como uma parte do volume de ambos conceitos muitos componentes são atribuídos: da habilidade de conduzir a busca de informação, análise e criticamente estimar as fontes instituídas para seu uso criativo independente, com o propósito de resolver diversos problemas que surgem no sentido educacional, profissional, lazer e outras atividades (GENDINA, 2009, p.5, tradução nossa).

Desse modo, o termo é mais amplo porque comporta as várias habilidades adquiridas para produzir informação de maneira criativa e utilizá-la para diferentes propósitos (GENDINA, 2009, p.5).

Não se trata de uma discussão nova ou inovadora, uma vez que permeia diversas expressões usadas na Ciência da Informação na tentativa de agregar a um mesmo termo várias noções que possam representar tanto o comportamento do profissional da informação quanto do usuário, além de ter que incluir discussões sobre o contexto de produção e uso. De acordo com Menu (1997), a cultura da

---

37 A noção de competência em informação é defendida por Feres e Belluzzo (2009, p.78) como “[...] um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social.” Desse modo, as competências são o conjunto de habilidades necessários para colocar um conhecimento em prática.



informação aparece como justificativa para os sucessos ou fracassos das organizações, tornando-se um tema requisitado em muitas situações, retomado sempre que se quer atribuir créditos à um fenômeno sociocultural, mesmo sem ter como explicar suas consequências e causas. Le Deuff (2009) apresenta os quatro principais usos (Figura 6):

**Figura 6: Cultura informacional e elementos relacionados.**



Fonte Adaptada: Le Deuff – 2009 – p.39 – tradução nossa.

Observa-se na Figura 6 que alguns termos são relacionados e, muitas vezes, usados como sinônimos. De acordo com o prisma de Le Deuff, indicar similaridade entre os termos é um ato negligente, pois não considera o exame adequado no que diz respeito aos fatos pertencentes há um tempo e a um corpo teórico.

O mesmo autor afirma que “[...] não consideramos os dois termos como equivalentes, mas operando de preferência em paralelo com os deslocamentos teóricos e cronológicos” (LE DEUFF, 2009, p.45, tradução nossa). Nesse caso, cada termo possui afinidade com um corpo teórico e localiza-se em um determinado momento histórico da Ciência da Informação.

Entende-se que a crítica de Menu ao uso do termo cultura da informação ocorre sobre todas as linhas da Ciência da Informação ou corpos teóricos que se apropriam do termo. Menu (1997, p.167, tradução nossa) adverte que a cultura da informação é usada de maneira inapropriada e, geralmente, recebe a compreensão de que “[...] seria, portanto, a atitude dos indivíduos e dos grupos em fazer o melhor uso da informação. Esta acepção tende à limitar abusivamente seu papel ou etapa da consumação da informação”. O termo é tratado de maneira restrita, seja quando ligado apenas às questões pedagógicas e de aprendizagem de métodos ou

ferramentas que proporcionam autonomia ao usuário, seja para explicar o sucesso de um país como produtor e usuário de informação.

Assim, o desempenho de indivíduos ou de empresas é automaticamente associado à presença ou ausência da cultura da informação. Menu apela a um tom crítico quando trata do uso do termo pela área, pois os estudos sobre o assunto são superficiais na medida em que não avançam em explicar sobre a natureza, as condições e as consequências pertinentes ao fenômeno (MENU, 1997, p.167).

Temas envolvendo cultura e pessoas são marginalizados na Ciência da Informação (MENU, 1997), daí a escassez de teorias explicativas sobre esse fator na área, principalmente se tais fatores estiverem relacionados à abordagem da gestão.

É preciso contudo considerar que um sistema de informação comporte quatro pilares: a infraestrutura da informação, a informação em cada estado, os atores como indivíduos e sociedades, e as bases de conhecimentos relacionadas tanto à informação quanto aos atores, produtores, mediadores e usuários dela (MENU, 1997, p.168, tradução nossa).

Apesar das críticas mencionadas por Menu, percebe-se que outros autores procuram discutir vários aspectos que envolvem a cultura da informação, das políticas governamentais à formação profissional para atuação na Sociedade da Informação, assim como a natureza da cultura da informação, as consequências e as condições. Os textos de Bulinge, Córdoba González e Le Deuff, apesar de pertencerem a abordagens diferentes, trataram das consequências, das condições e dos atores do fenômeno da cultura. Na abordagem da gestão no âmbito da Ciência da Informação, são considerados produtores e usuários, estendendo à necessidade da discussão para todo o ciclo da informação, principalmente no que tange ao uso da informação, como sugere Choo *et al.* (2008, p.793, tradução nossa):

[...] consideramos a cultura da informação como aqueles elementos da cultura organizacional que influenciam na gestão e no uso da informação. Assim, a cultura informacional é manifestada nos valores, normas e práticas da organização que tem um impacto em como a informação é percebida, criada e usada.

No texto de Bulinge (2002) encontram-se presentes três termos referentes ao fenômeno: cultura informacional, cultura da informação e cultura da inteligência econômica. Os termos são usados para representar a cultura necessária para o

funcionamento da inteligência econômica – conceito tratado pelo autor como um estado de espírito, complexo por representar tanto aspectos do ambiente interno quanto externo à empresa.

Córdoba González (2003, p.32, tradução nossa) apresenta a cultura da informação sob um ponto de vista mais geral, envolvendo as condições sociais e educacionais das pessoas, e relaciona a cultura da informação com

[...] os costumes que a pessoa tem, e por isso é importante incorporar aqui o conceito de habilidades e hábitos, pois isto se apresenta quando as pessoas assimilam e interiorizam essas manifestações como próprias e executam suas ações como parte de seu comportamento “normal”.

Córdoba González (2003) também não enfoca a discussão em modelos de gestão ou modelos culturais, e busca argumentar no contexto da alfabetização informacional. Explica que a cultura da informação é fundamental para fortalecer a herança cultural de um país, porque fornece hábitos e padrões consistentes para colocar em práticas os valores que permeiam a cultura geral. Defende que a cultura da informação proporciona hábitos voltados ao uso da informação e dos produtos de informação.

Dispositivos e estruturas que favoreçam hábitos de leitura são fundamentais para criar e manter uma pessoa nos padrões da cultura da informação, isto é, a educação dos indivíduos deve conduzi-los a reflexões sobre as informações que recebem, particularmente na educação formal da escola. Tais reflexões feitas individualmente têm a capacidade de indicar autonomia de leitura e produção de conhecimento. O processo educacional mencionado por Córdoba González (2003, p.33) se assemelha à noção de socialização, que é a inserção de um indivíduo no contexto das ideias e das práticas sociais de um determinado grupo.

É inerente à abordagem de Córdoba González considerar a necessidade de relacionar a cultura de informação à educação e à capacidade de leitura das pessoas, pois o foco está em estudar maneiras de aperfeiçoar instrumentos educacionais e políticas sociais capazes de fornecer condições para a formação de um usuário de informação mais autônomo e crítico.

Não é o mesmo foco tomado pelo fenômeno da cultura informacional no que diz respeito à abordagem da gestão, pois nesta considera-se que o usuário e o produtor atuam para atingir os objetivos da empresa e não na condição de cidadão e

indivíduo crítico. Entretanto, mostra-se útil na medida em que explicita a necessidade de melhorar os processos de aprendizagem dos indivíduos diante de uma cultura que demanda comportamentos de produtor e de usuário mais autônomos, o que para a gestão possui um significado próximo ao que se denomina indivíduo proativo.

A cultura de informação, na abordagem de Córdoba González (2003, p.34-35), possui seu fulcro relacionado à leitura e à capacidade em compreender textos e a realidade que cerca o indivíduo. Desse modo, a ausência de uma cultura da informação é identificada pela incapacidade de ler, absorver ou interpretar o significado das mensagens. O comportamento de não uso da informação e a própria incapacidade de identificar as necessidades informacionais indicam a ausência de uma cultura da informação.

Na abordagem voltada às empresas, a cultura informacional mantém relação com a cultura da empresa, organizacional ou corporativa, bem como é vista como resultado de influências da cultura nacional. No texto de Bulinge (2002), a cultura organizacional é tratada como uma forma de analisar a empresa, e a cultura nacional, como uma forma de analisar a cultura local influente sobre a cultura organizacional.

**Figura 7: Cultura informacional: hibridismo entre a cultura local e o contexto competitivo.**



**Fonte: Elaborada pela autora.**

Bulinge (2002, p.360) destaca que a inteligência econômica necessita de uma cultura capaz de propiciar elementos e processos estimuladores do comportamento

em informação, não só no que tange às atividades de busca, mas, também, às atividades que contemplem o uso da informação.

Da mesma maneira que na França, a inteligência competitiva, no Brasil, demanda indivíduos proativos com competências e habilidades para o exercício de diferentes papéis nos processos e fluxos informacionais das organizações.

De maneira geral, em seu texto, Bulinge (2002, p.362) observa a cultura sob o ponto de vista da mudança. Assim, a cultura da inteligência econômica demanda a presença de traços culturais capazes de facilitar o processo. Para o autor, o desenvolvimento da cultura informacional deve respeitar as etapas evolutivas, e uma revolução ou mudança súbita e em curto espaço de tempo é inviável, por desconsiderar as etapas de maturação do ciclo das empresas e do próprio desenvolvimento sociocultural do grupo.

Segundo Ginman (1998 *apud* CHOO *et al.*, 2008, p.802), a maturidade ou estágio de desenvolvimento pode ser um fator explicativo dessa situação. Por outro lado, o próprio nicho de atuação pode demandar mais ou menos ênfase em alguns dos comportamentos e valores informacionais adotados pelas organizações, diferenciando uma cultura informacional da outra.

A questão da cultura informacional das empresas, conforme Bulinge (2002, p.345), é um fenômeno que tem forte relação com o ambiente externo, ou seja, o problema envolve fatores sociais, econômicos e tecnológicos, e são determinantes para a cultura informacional expressa na organização.

A inteligência econômica é uma disciplina que deve receber a atenção de políticas públicas, inclusive quanto a um melhor preparo da própria sociedade perante a necessidade de uso de tecnologias de informação e comunicação. Quanto a isso, Bulinge (2002, p.345-346) sugere diretrizes que não contemplam todos os problemas sobre as condições de emergência da cultura informacional dentro das empresas, mas propõe diretrizes voltadas ao governo, fundamentais para a preparação e formação de indivíduos em tal cultura. Supõe-se uma ação conjunta, mas primordialmente liderada pelo governo, na intenção de disponibilizar conhecimento para os indivíduos no decorrer do processo educativo.

É fundamental adequar o conceito de inteligência econômica ou competitiva às condições culturais de um país, mas, mais do que isso, é necessário perceber a

presença de um contexto maior, impulsionador da cultura informacional. Resgata-se a cultura nacional sugerida por Bulinge (2002), a fim de comparar as condições culturais brasileiras com as variáveis sugeridas no estudo desse autor em relação à esfera cultural da inteligência econômica. Para isso, recorre-se à Chu e Wood Jr. (2008, p.979-978), que realizaram um estudo identificando quais são os traços culturais brasileiros e como isso influi na gestão das empresas do país, comparando evidências anteriormente identificadas em outros estudos, bem como sinalizando mudanças em algumas evidências e a manutenção total ou parcialmente de outras.

O estudo de Chu e Wood Jr. (2008) revela um contexto cultural brasileiro híbrido, uma convivência justaposta de traços culturais anteriores e posteriores à globalização (Quadro 5).

**Quadro 5: Contexto cultural brasileiro.**

<b>Categoria</b>	<b>Visão Anterior (Pré-Globalização)</b>	<b>Visão Atual (Pós-Globalização)</b>
Jeitinho	Flexibilidade e criatividade diante de barreiras ou situações imprevistas.	Ressignificação, com visão crítica: jeitinho como comportamento pouco profissional ou amador.
Desigualdade do poder e hierarquia	Grande distância de poder entre indivíduos; prevalência de hierarquias rígidas.	Manutenção do traço: distância entre média a alta gerência; valorização do <i>status quo</i> e acomodação nas posições.
Flexibilidade	Capacidade de adaptação e criatividade; ajuste a diversas situações e capacidade de inovação; versatilidade.	Manutenção do traço: flexibilidade para mudanças frequentes; gestor brasileiro versátil; criatividade para soluções inesperadas.
Plasticidade	Fascínio com teorias e métodos importados.	Manutenção do traço, porém com tendência a apreciações críticas e a valorização de práticas locais (nova nuance).
Personalismo	Valorização das relações pessoais em relação às competências técnicas.	Manutenção do traço.
Formalismo	Valorização de regras e procedimentos burocráticos; comportamentos de faz-de-conta.	Ressignificação: reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores.

**Fonte: Chu e Wood Jr. – 2008 – p.979-981.**

Dos traços centrais descritos por Chu e Wood Jr. (2008) destacam-se a desigualdade do poder e hierarquia, a flexibilidade, a plasticidade e o formalismo. Estes traços são importantes no contexto da inteligência competitiva, pois proporcionam condições culturais para o funcionamento desse modelo de gestão.

Bulinge (2002) apresenta os traços da cultura nacional francesa entre as posições forte e fraco, semelhante à análise de Hofstede (2003), e considera que um contexto sociocultural ideal para a inteligência econômica se daria quando os traços de distância hierárquica, do individualismo e da masculinidade são fracos, enquanto na cultura o traço de controle de incerteza ocorre quando forte.

No contexto cultural brasileiro, obtêm-se maior proximidade em relação às características necessárias e que viabilizam a inteligência econômica. A distância de poder e de hierarquia, geralmente apresentada nas organizações brasileiras, sugere uma posição longe da ideal em relação a esse traço. Uma mudança nesse traço forneceria condições de acesso a recursos variados como a informação, propiciando comportamentos de busca e uso mais efetivos. Assim, no que tange ao contexto brasileiro, questões que envolvem a estrutura e o uso de poder são consideradas barreiras à efetiva cultura informacional.

Os fatores históricos que levam as organizações brasileiras a perpetuarem comportamentos de abuso de poder não são discutidos neste trabalho, mas servem para justificar a manutenção de certos traços e as consequências sentidas em traços secundários ou periféricos, tais como o autoritarismo e a postura de expectador (CHU; WOOD Jr., 2008, p.983).

Quanto à plasticidade da cultura brasileira enquanto capacidade de adotar modelos construídos em outros países, o estudo de Chu e Wood Jr. (2008) indica que, atualmente, começam a surgir questionamentos e tentativas de adaptação ao contexto do país. Assim, os modelos de gestão estrangeiros mantêm-se como fonte de inspiração, mas não são incorporados sem se submeterem às críticas e ajustes.

Para a inteligência competitiva esse traço é importante, na medida em que permite a adoção do modelo de gestão do ponto de vista da organização brasileira, ou seja, atendendo às diferenças inerentes ao contexto do país. Bulinge (2002) não apontou esse traço na comparação realizada entre a cultura nacional francesa e a cultura da inteligência econômica. Contudo, optou-se por mencioná-lo nesse trabalho para justificar a capacidade da cultura brasileira em adotar novos paradigmas, bem como justificar a cultura informacional como híbrida.

A flexibilidade é um traço que se manteve nas últimas décadas, antes e após a globalização, e fornece à cultura brasileira e à cultura organizacional a capacidade

criativa e de adaptação, traços fundamentais quando se trata da inteligência competitiva, pois extrapola as condições fixadas pelo controle absoluto ao propor comportamentos inovadores e versáteis diante de problemas não previstos pelo controle estabelecido.

Por sua vez, o formalismo mencionado em Chu e Wood Jr. (2008) pode ser comparado ao fator controle de incerteza citado por Bulinge (2002), pois ambos os estudos propõem o uso de regras e procedimentos, como os previstos em organizações burocráticas, na tentativa de manter o controle e prever todo tipo de resultado. O formalismo brasileiro que antes era considerado como um comportamento idealizado, mas não praticado, ganhou um novo sentido, uma vez que a cultura brasileira da pós-globalização valoriza a adoção de procedimentos e regras. Nessa perspectiva, a cultura brasileira proporcionaria condições à inteligência competitiva, ao valorizar comportamentos norteados por regras, normas e procedimentos formais.

Chu e Wood Jr. (2008, p.972) citam características da cultura brasileira obtidas de outros estudos, reforçando a proximidade com a cultura da inteligência competitiva:

[...] elevada distância de poder, com comportamentos mais coletivistas do que individualistas e com alta necessidade de evitar incertezas. Seria também uma cultura levemente inclinada a valores femininos, com baixa orientação à performance, orientação ao curto prazo e policrônica (KABASAL; BODUR, 2004; HOFSTEDE, 1997, 2001 *apud* BULINGE, 2002, p.972, tradução nossa).

Supõe-se que os traços da cultura brasileira dão condição à cultura informacional nas empresas, considerando-se que fornecem a valorização do formalismo; do controle sobre a incerteza, próprio de organizações burocráticas geralmente encontradas na maneira de estruturar as empresas brasileiras; de comportamentos coletivistas, necessários para o compartilhamento de informação; de valores voltados às pessoas e não à execução de tarefas, essenciais para construir um ambiente de credibilidade e confiança entre os atores da inteligência competitiva; da flexibilidade e plasticidade para inovar e aceitar as tendências do ambiente. Apesar dos valores femininos como traço da cultura brasileira, a necessidade de *status* e uso de poder permanecem, assim como a necessidade de desempenho e foco em metas (CHU; WOOD Jr., 2008, p.983).



Uma relação sutil entre cultura informacional e cultura nacional também é percebida em Bulinge (2002, p.348), pois sugere a associação entre a cultura informacional e a inteligência econômica praticada pelo governo. O autor supõe existir a relação tanto pela incorporação e publicação de fatos associados à inteligência competitiva pela imprensa como também pela aceitação e compreensão do assunto pelos leitores dos jornais e demais veículos de comunicação. Desse modo, a fluência no assunto apresentada pelas pessoas mostra que a cultura nacional tem um peso maior sobre a evolução da cultura informacional do que as culturas restritas dos ambientes empresariais.

O entendimento de Bulinge corrobora a necessidade expressa por Hofstede em investigar a cultura presente no interior das organizações, tendo como ponto de referência a cultura nacional. Desse modo, Bulinge (2002, p.353) associa o contexto informacional à cultura nacional, integrando a cultura de empresa a esse paradigma. Bulinge (2002, p.355) usa as categorias de Hofstede para delimitar as características da cultura nacional francesa, mas não como categoria ou método base para a elaboração de um modelo evolutivo.

Tanto a cultura como a informação são influências importantes sobre o comportamento. Nesse sentido, Bulinge (2002, p.360) conclui que a influência dos dois fatores é evidente na inteligência econômica, pois esta coloca informação e organização em coerência, ao fornecer modelos de comportamento, por meio de um modelo de cultura informacional adaptado ao contexto da organização.

Assim, os modelos culturais que diferem não somente de um país a outro, mas de uma empresa a outra, influenciam diretamente os comportamentos e os usos face à informação.

Um importante pressuposto associado à cultura nas organizações é a relação que mantém com a estrutura organizacional. As barreiras para a utilização da informação podem localizar-se na própria estrutura hierárquica da organização. Conforme a pirâmide hierárquica é observada de cima para baixo, acham-se distribuídas quantidades e tipos diferentes de poder. A informação mantida geralmente no topo da pirâmide acaba sendo recurso mantenedor do poder de executivos que ocupam posições privilegiadas na estrutura.

As permissões de acesso à informação alimentam a criação de rituais de

bloqueio e de valorização daqueles que possuem informação, bem como refletem a não participação e a retenção da informação (BULINGE, 2002, p.360-361). Essa situação sugere a ausência de uma cultura informacional. Nesse sentido, a distribuição das tarefas e a maneira como cada processo poderá ligar um cargo ao outro permite prever as práticas adotadas.

A estrutura organizacional fundamenta-se nos modelos organizacionais. Assim, a distância gerada pela burocracia (ou formas tradicionais de departamentalização) permite comportamentos de não participação ou indiferença perante as possibilidades de agir com proatividade. Portanto, não só a estrutura, mas o modelo de organização adotado pode se constituir em barreira para o fluxo informacional verticalizado e efetivo. Os fluxos, quando permitidos por tal tipo de estrutura tradicional, acham-se centrados no nível estratégico da organização, refletindo uma cultura centralizada e com pouca participação.

[...] inteligência econômica pode mostrar-se como um paradigma cultural para a gestão da informação nas empresas. Ela constitui efetivamente um modelo para oposição as práticas informacionais empiristas mais ou menos existentes. Em seus aspectos dimensionais, nós poderíamos antecipar que a inteligência econômica, no ideal teórico, constitui um novo paradigma, de natureza cultural, para a gestão da empresa em seu todo. Nos aproximamos então do sentido Kuhniano do termo (KUHN, 1972), em que uma mudança de paradigma constitui revolução dos modos de gerenciar estabelecidos (BULINGE, 2002, p.363, tradução nossa).

A partir da observação de que os atores da inteligência econômica não se restringem a um pequeno grupo na organização especialmente formado por especialistas (BULINGE, 2002, p.246), percebe-se que a abordagem deste autor busca integrar todos aqueles que atuam no ambiente interno da empresa.

Com base nessa inclusão, tanto mais recursos e esforços são investidos quanto mais resultados são esperados nas atitudes dos envolvidos, pois todos são portadores de informação em algum momento. Entretanto, Bulinge (2002, p.345) reitera em várias passagens de seu texto que a formação e, portanto, o processo de aprendizagem, são meios de se obter preparo para a atuação junto à informação. Formações e processos instrutivos são esperados previamente à atuação das pessoas em ambientes empresariais.

No Brasil, a cultura informacional deve receber maior atenção no interior das próprias empresas, fornecendo uma estrutura que prepare as pessoas para serem

proativas e capazes de utilizar a informação, pois as condições oferecidas externamente à empresa se apresentam distantes do ideal, conforme indicado por Bulinge (2002, p.363). Apesar de se considerar essencial investigar o ambiente cultural de inserção das próprias empresas brasileiras, com o intuito de compreender o grau de avanço da cultura informacional, essa perspectiva não compõe um dos objetivos de investigação do presente trabalho.

Nesse caso, a discussão sobre competências informacionais é importante para a inteligência competitiva, pois demonstra, sobretudo, o reflexo comportamental do que as pessoas sabem em termos de como trabalhar a informação, constituindo-se também como um efeito do contexto sociocultural no qual a pessoa está imersa. Por isso, a discussão é acrescentada à tese para indicar a necessidade da socialização para alcançar resultados no comportamento.

A cultura informacional possui três níveis de evolução em relação às capacidades exigidas e as atitudes apresentadas na atuação de cargos que trabalham diretamente com informação. No nível 1 destaca-se a ausência da cultura e ausência de uso informacional. Atua-se com base em capacidades voltadas para a identificação e resolução de problemas informacionais considerados simples, e classificados por Bulinge (2002, p.376) como de nível documentário. Nesse nível também estão presentes as tecnologias de informação e comunicação, bem como a necessidade de aprender comportamentos estratégicos, no que diz respeito à resolução de problemas. Qualquer organização e indivíduos poderiam atuar nesse nível.

O nível de inteligência informacional referido por Bulinge (2002, p.369) se ajusta melhor à noção de comportamento em informação de busca e de compartilhamento de informação registrada e de uso de tecnologias de informação e comunicação para tarefas rotineiras e isoladas, para as quais não há necessidade de construção de conhecimento e processos de decisão descentralizados. Apesar de a informação ser acessada individualmente, considera-se que “[...] sua utilização deve ser coletiva em vista de favorecer a reatividade dos atores e da organização” (BULINGE, 2002, p.377, tradução nossa). Poirier (*apud* BULINGE, 2002) sugere alguns dos comportamentos necessários para atuar na inteligência competitiva.

**Quadro 6: Requisitos para a inteligência informacional.**

Diagnosticar e formular as necessidades em informação
Identificar os recursos ou ferramentas para encontrar a informação
Elaborar as estratégias de busca de informação
Efetuar as buscas de informação explorando as melhores tecnologias disponíveis
Avaliar e selecionar os resultados de uma busca de informação
Organizar e gerir a informação retida
Integrar a informação nova aos conhecimentos atuais
Comunicar e utilizar a informação de maneira ética
Exercer uma vigília informacional para se manter atualizado

**Fonte: Poirier *apud* Bulinge – 2002 – p.378.**

A noção de competências primárias e avançadas necessárias para o exercício das funções na organização é decorrente do nível de desenvolvimento da cultura informacional da empresa. Diferentes competências são necessárias para atuar nas funções que se denominam voltadas a trabalhar informação. As competências são dependentes de um estado sociocultural mais desenvolvido e que permite aos indivíduos praticá-las de maneira a extrapolar apenas a busca de informação.

Um segundo nível no mapeamento das competências informacionais, diz respeito à inteligência operacional ou competitiva e insere-se em um grupo cujo contexto cultural é mais próximo da abordagem da presente tese, sendo que ultrapassa a busca e a coleta de informação e volta-se para o uso da informação no processo decisório. Investe maior atenção na recuperação e tratamento da informação com base em dispositivos formalizados e que atendam à necessidade de prospecção e/ou monitoramento. Além disso, nesse nível são encontrados com mais intensidade as preocupações em relação à segurança e estímulos aos comportamentos revestidos de curiosidade e de participação em projetos, podendo resultar no espírito de equipe (BULINGE, 2002, p.379).

Bulinge (2002, p.379, tradução nossa) afirma:

No caso das empresas, a inteligência operacional se manifesta sobre a tomada de consciência pelo conjunto dos atores das ameaças e das oportunidades, de seu ambiente e de sua posição concorrencial. Ela sugere a adoção de uma atitude pró-ativa e de um estado de espírito que nós podemos qualificar de inteligência competitiva.

**Quadro 7: Referencial de competências e habilidades.**

<b>Tipo de Habilidade</b>	<b>Definição</b>	<b>Compe- tências Nível</b>	<b>Atividades Principais</b>
Guarda documentalista Cargo de vigilante (estratégico, técnico, concorrencial, jurídico, social etc.)	Abastece os decisores de uma empresa com informações selecionadas e tratadas em vista de alertá-los sobre a evolução do ambiente da empresa e de ajudá-los em suas tomadas de decisão.	E01 N3 E02 N2 E03 N2 E04 N4 E10 N3 E15 N2	Espírito de análise Senso de antecipação Capacidade de comunicação Espírito de curiosidade Capacidade de escutar Rigor Espírito de síntese
Cargo de pesquisa de informação Infopesquisador	Assegura a interface entre seus clientes e os recursos da informação, analisando e interpretando as necessidades, recarregando a informação apropriada por todos os meios legais, condicionando e fornecendo conforme as modalidades apropriadas.	E01 N3 E03 N3 E04 N3 E09 N3 E10 N1	Espírito de análise Espírito crítico Espírito de curiosidade Perseverança Rigor
Analista indexador Analista Documentalista Analista Indexador	Assegura o tratamento intelectual dos documentos; extrai dos documentos os dados textuais, conceituais e factuais, os codifica ou os formaliza em vista de abastecer um banco de dados ou elaborar um produto documentário.	E01 N3 E04 N3 E07 N3 E08 N2	Adaptação Espírito de análise Senso de antecipação Capacidade de comunicação Espírito de equipe Rigor Espírito de síntese
Cargo de estudos documentários	Face à problemática dada, agrupa-se documentação útil e redige-se um documento de síntese à intenção de um público determinado.	E01 N3 E04 N3 E07 N3	Espírito de análise Espírito crítico Rigor Espírito de síntese

**Fonte: ADBS apud Bulinge – 2002 – p.249.**

Os cargos descritos no Quadro 7 mostram as possíveis funções que são requeridas para trabalhar com informação em organizações, do ponto de vista das competências indicadas pela *L'Association des Professionnels de l'information et de la Documentation* (ADBS). Os cargos que não possuem como objetivo primordial trabalhar a informação, como supervisores de nível operacional de uma fábrica produtora de alimentos, ou gerentes de logística ou de recursos humanos, por exemplo, não estão diretamente contemplados no Quadro 7. Todavia, supõe-se que exerçam as atividades citadas, não como objetivo principal, mas de maneira complementar ao objetivo central de suas funções.

A cultura informacional aciona não apenas indivíduos especialistas, mas também qualquer outro cargo que necessite buscar, organizar, sintetizar, disponibilizar ou utilizar a informação.

Passando a discussão das competências necessárias para uma cultura informacional para a compreensão do conceito de cultura informacional, recorre-se a Le Deuff (2009), que lança noções sobre o que representam os conceitos 'cultura informacional' e 'cultura da informação'. Contudo, concentra-se neste último, usando o ponto de vista da Arqueologia ao relacionar conhecimentos produzidos e usados sobre a cultura da informação com as práticas de poder.

Le Deuff (2009, p.33-35) busca, como um dos objetivos centrais, descobrir as lógicas e os pressupostos omitidos nos conceitos e se propõe a investigar a cultura da informação sob a perspectiva histórica. Para tanto, investiga os vínculos e espaços ocupados pelo termo cultura da informação.

O primeiro deles é o espaço colateral, compartilhado por um grupo de expressões similares.

O segundo é o espaço correlativo, em que são identificadas as diferenças e divergências centrais entre conceitos, isto é, o espaço em que se estabelecem de maneira expressa as posições do sujeito e as funções atribuídas aos conceitos.

No terceiro espaço, um conceito é delineado por relações de saber-poder, isto é, é fruto tanto das imposições e do poder quanto da necessidade de desenvolver determinado conhecimento. O poder determina quais são as perguntas e os conhecimentos considerados relevantes para a sociedade. Le Deuff (2009, p.46) entende que a cultura da informação se reporta a um período anterior ao comumente definido como de sua origem.

Le Deuff (2009, p.42-43, tradução nossa) define a cultura da informação como uma cultura técnica. "Ela se inscreve ao mesmo tempo na linha de ferramentas constitutivas do pensamento e igualmente naquela dos pressupostos da documentação os quais tem criado os sistemas e os métodos racionais para facilitar o acesso ao saber".

A cultura da informação poderia ser facilmente associada às práticas de Paul Otlet<sup>38</sup> e de outros teóricos do início da Documentação, cuja preocupação se concentrava em desenvolver teorias, ferramentas e práticas para a organização da

---

38 **Paul Marie Gislain Otlet** (Bruxelas, 23 de agosto de 1968 – 10 de novembro de 1944) foi autor, empresário, visionário, advogado e ativista da paz; ele é uma das pessoas que são consideradas os pais da ciência da informação, uma área que ele chamava de "documentação". Otlet criou a Classificação Decimal Universal, um dos exemplos mais proeminentes de documentação facetada. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Paul\\_Otlet](http://pt.wikipedia.org/wiki/Paul_Otlet)> Acesso em: 01 de abril de 2013.

informação.

No trabalho de Le Deuff (2009, p.43), a cultura informacional posiciona-se mais como uma cultura individual, enquanto a cultura da informação é assumida como uma cultura profissional, com uma dimensão cidadã mais evidente, resultando em atitudes que visam beneficiar o coletivo.

Destina-se à cultura informacional o uso associado ao indivíduo, enquanto na cultura da informação o uso está mais próximo ao coletivo (LE DEUFF, 2009, p.43), ou seja, a cultura informacional seria, neste caso, entendida como um conjunto de conhecimentos gerais sob a posse de um indivíduo, que toma como pressuposto que a informação também é individual e não coletiva.

Le Deuff (2009, p.47) considera que a cultura da informação tem suas origens bem antes de Paul Otlet, quando diversos instrumentos eram usados para registrar os conhecimentos, e fornece o exemplo do conhecimento registrado na área farmacológica.

Diferente do que Le Deuff (2009) defende, no presente trabalho mantém-se o termo cultura informacional por alguns motivos: primeiramente porque se trata de uma expressão que representa o contexto sociocultural de produção e uso da informação presente em determinada organização; o segundo motivo é que Le Deuff (2009) não avança na discussão sobre a expressão usada, e se fundamenta na existência de pleonasma para adotar o termo cultura da informação.

A informação é um produto social e sujeito à cultura e direciona a ação dos indivíduos dentro de um contexto mais ou menos favorável. A questão não esclarecida é que a cultura é formada por diversos elementos e processos, sendo que os valores são apontados como os indicadores do que é considerado importante para o grupo. De forma que a cultura adjetivada pela informação é aquela em que os valores se voltam para expressar a relevância da informação, tanto para os indivíduos quanto para o coletivo. É uma cultura compartilhada pelos membros integrantes de um grupo, e para a organização torna-se necessário potencializar a informação como base da cultura.

A partir de um entendimento antropológico, a cultura é sempre coletiva, uma construção constante e incessante feita por todos. Por outro lado, a cultura absorvida pelos indivíduos tem um grau de interpretação e de subjetivação. Os

argumentos trabalhados por Le Deuff (2009) destacam a expressão a partir da palavra informação, e não a partir da palavra cultura. Esquecendo que a cultura é ao mesmo tempo coletiva e individual, bem como a informação pode ter um grau individual ou coletivo, uma vez que é produzida e colocada 'em forma' para ser acessada, talvez por muitos, talvez por apenas um sujeito.

**Quadro 8: Cultura informacional e cultura da informação.**

<b>Características</b>	<b>Cultura Informacional</b>	<b>Cultura da Informação</b>
Nível	Individual	Coletivo
Tipo de cultura associada	Geral	Técnica e documentária
Conceitos paralelos	-	Competência em Informação

**Fonte Adaptada: Le Deuff – 2009 – p.42-43.**

Le Deuff (2009, p.44-50) estudou a cultura da informação demonstrando sua relação com a Ciência da Informação, no sentido de sua história. Entretanto, não se preocupou em assinalar as possibilidades de influência de outras áreas sobre o conceito usado atualmente.

Este trabalho não teve por objetivo realizar um mapeamento de todos os conceitos relacionados no espaço colateral usado por Le Deuff. Contudo, buscou-se mostrar quais conceitos e modelos teóricos permitem ao termo tomar o significado associado à gestão no âmbito da Ciência da Informação.

Prefere-se manter o uso do termo cultura informacional, ainda que alguns autores, como Soares Torquato (2007), não se preocupem com distinções, fazendo inclusive o uso alternado entre os termos.

O conceito de cultura informacional parece estar relacionado a várias áreas, assim como parece incorporar vários elementos. Não se trata de um conceito historicamente consolidado, principalmente no que diz respeito à sua presença no ambiente organizacional. Apesar de não existirem métodos e indicadores universais sobre seus efeitos no comportamento dos indivíduos, são perceptíveis sobre os fluxos de informação, quando mais abertos e dinâmicos, assim como sobre o uso da informação.

O conceito de cultura informacional deve conduzir as organizações a repensarem tanto o modelo de organização como a estrutura adotada, pois as



barreiras ao compartilhamento, geralmente, começam na própria estrutura. No âmbito sociocultural, deve conduzir comportamentos informacionais positivos frente à presença da informação e das tecnologias de informação e comunicação, por meio de valores e normas. Além disso, os ajustes ao contexto imposto pelo ambiente externo precisam considerar uma nova leitura dos processos de comunicação e do papel da socialização e da liderança para a criação de vínculos com a organização, para a motivação, a formação, o preparo e a orientação dos indivíduos em relação às práticas informacionais.

A cultura informacional é um conceito com efeitos comportamentais importantes para as organizações, pois trata da maneira com que a organização valoriza e normatiza comportamentos informacionais individuais e coletivos.

### **3.2 Modelos e Perspectivas da Cultura Informacional**

Um modelo representa a relação entre elementos e as perspectivas de observação são formas diferentes de observar um fenômeno. Serão usados os elementos mencionados nas propostas de outros autores, especialmente quanto à presença dos que também forem importantes para a Antropologia, Sociologia, Comunicação, Ciência da Informação e Cultura Organizacional.

A cultura informacional na indústria de seguros da Finlândia foi alvo de pesquisa qualitativa realizada por Widen-Wulff (2000, p.1) no escopo da Ciência da Informação. Teve o objetivo foi analisar a cultura informacional de 15 (quinze) empresas desse ramo em relação ao fluxo interno de informação e à criação de conhecimento direcionada para obter alto desempenho. O autor observou que a cultura informacional é uma parte da cultura organizacional, e o uso efetivo da informação depende não só da presença da informação, mas de como as empresas percebem sua importância e fornecem as condições apropriadas para o fluxo de informação servir para a construção de conhecimento.

Widen-Wulff (2000, p.1) acrescentou aspectos da flexibilidade da cultura e questionou como ocorre a comunicação da informação. O estudo foi construído em cinco fases: investigação do ambiente informacional; informação como recurso; processos de trabalho; inovação; e sucesso dos negócios. Obteve-se acesso

apenas à primeira fase, a qual é descrita por concentrar a maior parte das questões que relacionam pessoas e informação no ambiente organizacional.

Widen-Wulff (2000, p.7, tradução nossa) evidencia várias categorias que devem ser investigadas para compreender a cultura informacional, dentre as quais se indicam oito importantes fatores que constituem o ambiente de informação para uma cultura informacional de sucesso:

1. Mudanças maiores nas organizações ou em suas atividades
2. Cooperação entre unidades
3. Trabalho em equipe
4. Comunicação e feedback
5. Treinamento
6. Criatividade
7. Objetivos organizacionais
8. Gerência Média

Como conclusão parcial, Widen-Wulff (2000, p.10) sugere que as empresas precisam ter um perfil mais motivador, criativo e propiciar treinamento, constituindo-se em fatores indispensáveis para ampliar a capacidade de produção e uso do conhecimento por parte dos indivíduos.

O primeiro fator, considerado importante no ambiente informacional, diz respeito à flexibilidade de mudança e de cooperação do trabalho realizado em equipe. O segundo fator relaciona-se a valores comuns, especialmente se despertam a criatividade e tornam os objetivos coletivos. O terceiro fator recai sobre a aprendizagem e envolve a noção de equipe (time), comunicação, gerência tática e treinamento. O quarto fator trata do apoio à educação ou formação, em termos de treinamento. Tais fatores foram colocados em um instrumento na forma de escala para determinar a abertura do ambiente informacional: (1) fechado; (2) um pouco fechado; (3) médio; (4) um pouco aberto; (5) bastante aberto. A partir das informações coletadas foi possível identificar a importância dos referidos fatores para a cultura informacional.

A relação entre a cultura informacional e o uso da informação foi abordada em um estudo exploratório realizado por Choo *et al.* (2008) em três organizações diferentes: uma empresa de advocacia, uma agência de saúde pública e uma empresa de engenharia. O estudo não propôs um modelo, mas trabalhou com uma perspectiva bem próxima à Ciência da Informação. Contou com a participação de mais de 650 sujeitos de pesquisa, aos quais foram aplicadas questões estruturadas

em escala, objetivando identificar comportamentos informacionais e valores capazes de indicar a cultura informacional. Os resultados mostraram que existe correlação entre a cultura informacional e o uso da informação, bem como se constatou que cada uma das três organizações pesquisadas apresentou variações na cultura informacional (CHOO *et al.*, 2008, p.803).

Para Choo *et al.* (2008, p.792), a cultura informacional é “[...] o padrão socialmente compartilhado de comportamentos, normas e valores que definem o significado e o uso da informação”. Os autores traçam a investigação sob dois elementos: os valores e as normas, pois são capazes de moldar as práticas informacionais das pessoas.

Definem os valores como sendo “[...] as crenças mais profundas sobre o papel e contribuição da informação para a organização, bem como os princípios que definem como a informação deve ser criada e usada” (CHOO *et al.*, 2008, p.793, tradução nossa). E as normas como sendo as “[...] regras ou padrões socialmente aceitos que definem quais comportamentos informacionais são normais ou são esperados na organização” (CHOO *et al.*, 2008, p.793, tradução nossa).

Nesse sentido, usaram os comportamentos informacionais identificados pelo estudo de Marchand *et al.* (2001 *apud* CHOO *et al.*, 2008, p.794) para caracterizar o perfil da cultura informacional.

Os comportamentos informacionais foram classificados em seis tipos:

1. Integridade da informação: define o uso da informação nos níveis do indivíduo e da organização a respeito da confiabilidade e dos princípios que são seguidos como corretos para o uso. Pressupõe-se envolvimento com a ética e com o que é e como é repassada a informação.
2. Formalidade da informação: diz respeito à confiança e ao uso institucionalizado da informação advinda de fontes informais.
3. Controle da informação: trata da informação usada para mostrar para as pessoas o próprio desempenho. Pressupõe-se que isso ajuda a controlar e monitorar as atividades e decisões tomadas na empresa.
4. Transparência da informação: trata da exposição de informações contidas em relatórios que abordam erros, usada para que as pessoas aprendam com base nas falhas.

5. Compartilhamento de informação: trata do fornecimento de informações entre as pessoas.
6. Proatividade: refere-se ao uso de informação visando promover respostas rápidas às mudanças e à inovação.

O trabalho de Choo *et al.* (2008) pretendia estabelecer a relação entre a cultura informacional e o uso da informação, e desenvolver um método para reconhecer o perfil da cultura informacional. Para isso buscaram abordagens que contemplassem uma combinação entre o uso da informação como variável dependente e comportamentos informacionais e valores, tratados como variáveis independentes. Assim, Choo *et al.* (2008, p.794) recorreram à Taylor (1991, p.230) com o intuito de determinar os tipos de uso de informação:

1. Iluminismo: informação usada para contextualizar e dar sentido.
2. Compreensão do problema: usada para compreender um problema específico.
3. Instrumental: usada para instruir sobre como e o quê fazer.
4. Factual: usada para descrever a realidade ou os fatos de um evento.
5. Confirmacional: usada para verificar as partes da informação.
6. Projetiva: usada para realizar previsões.
7. Motivacionais: usadas para realizar o envolvimento pessoal no decorrer das ações.
8. Pessoal ou política: usada para desenvolver relacionamentos, por meio da realização pessoal, do *status* e da melhora na reputação.

Apesar de o estudo clássico de Taylor (1991) fornecer uma caracterização viável dos tipos de uso da informação, Choo *et al.* (2008, p.795) adotaram a abordagem de Kirk (2002, p.272), exposta no quadro 9, que constitui um modelo holístico:

**Quadro 9: Efeito do espaço de uso da informação.**

<b>Espaço de Uso da Informação</b>	<b>Gerente em Primeiro Plano</b>	<b>Organização em Primeiro Plano</b>
Nível 3 - Informação como força transformadora	Formando opiniões e decisões	Influenciar os outros
Nível 2 - Informação como construto	Formando opiniões e decisões	Novos conhecimentos e <i>insights</i>
Nível 1 - Informação como objeto	Registrar/armazenar informação	Fluxo de Informação

**Fonte: Kirk - 2002, p.272 apud Choo et al. – 2008 - p.795 - tradução nossa.**

Kirk (2002, p.271-273 apud CHOO et al., 2008, p.795) classifica o uso da informação em cinco espaços, divididos em três níveis: no primeiro, a informação é experimentada (conhecida) e sentida; no segundo, a informação é usada para criar conhecimento; no terceiro, é usada para influenciar pessoas e para transformar.

Supõe-se que o ambiente informacional seja complexo e formado pela presença e participação de muitos atores dispostos em vários níveis hierárquicos da estrutura organizacional, os quais têm à disposição sistemas de informação, quase sempre subutilizados. O resultado é um conjunto de informações acumulado em bancos de dados, contudo subutilizado.

Curry e Moore (2003, p.93) ressaltam que a cultura deve ser compartilhada, permitindo que o conhecimento seja decorrente de processos de troca e construção conjunta. Curry e Moore (2003, p.94, tradução nossa) definem a cultura informacional como

Uma cultura na qual o valor e a utilidade da informação em conseguir sucesso operacional e estratégico são conhecidos, onde a informação forma a base da tomada de decisão organizacional e a informática é facilmente explorada permitindo um Sistema de Informação efetivo.

O modelo de cultura informacional sugerido pelos autores supracitados é composto por indivíduos, processos e informação. Os componentes desse modelo são: Comunicação; Sociedade interdepartamental; Compreensão do valor da informação; Gestão de sistemas de informação; Ambiente interno; Gestão da informação; Profissionalização (CURRY; MOORE, 2003, p.99, tradução nossa). Esses elementos interagem de forma a criar um contexto sociocultural (Figura 8).

Figura 8: Evolução da cultura informacional.



Fonte: Curry e Moore – 2003 – p.95.

A cultura informacional consolida-se ao identificar a necessidade de adotar elementos capazes de influenciar o comportamento das pessoas no uso das informações disponíveis, bem como das tecnologias de informação e comunicação. É objetivamente percebida na presença de modelos de gestão fundamentados em informação, bem como em procedimentos, processo e sistemas incorporados nos comportamentos. Junto a esses elementos destacam-se os contextos social e histórico.

### 3.3 Comportamento em informação

O comportamento em informação é um conceito usado no campo da Ciência da Informação e está associado à atitude do usuário diante do acesso, à busca e ao uso da informação, bem como às estratégias escolhidas e praticadas para tanto, cujos pressupostos serão verificados neste tópico. Um deles refere-se ao conceito de comportamento em informação relacionado a três níveis de comportamento organizacional: indivíduo, grupo e organização. Sugere-se essa relação a partir da etimologia da palavra comportamento: “O termo comportamento vem de: com – PORT – a – mento. O termo PORT, que deu origem também à palavra porto, significa levar, conduzir daí – im – PORT – ar, exportar, transportar” (MINUCUCCI, 1995, p.47). Nessa perspectiva, o comportamento leva ou transporta a vontade de conseguir algo, seja a expressão da cultura na qual se está imerso, o que muitas vezes ocorre de maneira inconsciente, seja por comportamentos que estão claramente associados a algum objetivo externo e determinado pelo grupo, alcançando um nível consciente.

Levar ou transportar significados é um ato recorrente nos comportamentos e essencial para as pessoas realizarem previsões sobre os outros. Por isso, as pesquisas em comportamento em áreas como a Administração, a Psicologia e a Ciência da Informação são fundamentais para compreender e antever as ações das pessoas.

Na Administração, o comportamento humano em ambientes laborais é visto como algo complexo, com limites para alcançar explicações sobre as ações dos indivíduos, uma vez que às vezes são muitos os fatores e as respostas a estes fatores (ROBBINS, 2005, p.78-80).

Na Ciência da Informação, as necessidades dos usuários se constituem no foco dos estudos, ora com abordagens voltadas ao behaviorismo, ora com abordagens que incluem processos cognitivos. Para Wilson (1999, p.250), os estudos de comportamento em informação têm sua origem na conferência da *Royal Society*, em 1948. Para uma leitura sobre a evolução dos estudos de comportamento em informação, recomenda-se Martínez-Silveira e Oddone (2007, p.124-125), que expõe a passagem do enfoque centrado nos sistemas para o

usuário. Este, por sua vez, também passou de uma abordagem de estudos behavioristas para cognitivos e psicológicos.

Núñez Paula (2004, p.22) enfatiza que o behaviorismo tem um caráter científico com base na observação e no desenvolvimento de um esquema experimental baseado no estímulo-resposta, o que minimiza a função dos processos psicológicos internos que ocorrem quando os estímulos externos chegam ao indivíduo.

Wilson trata o comportamento vinculado às necessidades, pressupondo-se válida a afirmação de Núñez Paula (2004, p.22, tradução nossa):

[...] o comportamento informacional e de busca informacional não responde, nem pode ser classificado como um neobehaviorismo [...] porque, na maior parte de suas contribuições teóricas e em sua projeção metodológica, reconhece e descreve as causas e os efeitos no comportamento, da atividade interna ou mental.

Trata-se de um posicionamento questionável, porque parte das propostas de estudo e teorização sobre o comportamento em informação ocorre sobre a prática observável do comportamento e não sobre as atividades mentais<sup>39</sup>.

Wilson (2000, p.49, tradução nossa) enfatiza essa característica ao afirmar que o comportamento em informação de busca “[...] é a busca objetiva por informação como uma consequência de uma necessidade, para satisfazer algum objetivo”.

A origem etimológica de necessidade ajuda a compreender a relação com o comportamento. O Termo vem do latim *nec* (ausência) e *essere* (ser), unidos para indicar a ausência de algo no ser. A ausência não é o início para determinar a necessidade, mas indica que os estímulos externos e ou internos provocam a tensão e a sensação de ausência ou necessidade, também conhecida como lacuna.

---

39 Johnson (1997, p.26-27) explica que o behaviorismo “[...] é um enfoque psicológico que se concentra apenas no comportamento observável e supõe que os padrões de comportamento resultam exclusivamente de condicionamento através do emprego de recompensas e castigo. Embora tenha sido pouco usado por sociólogos (com a notável exceção de George Homans, sociólogo americano), o conceito é ainda assim sociologicamente importante porque colide de modo frontal com pressupostos sociológicos básicos sobre o comportamento humano. No nível macro, o behaviorismo ignora a existência e a influência dos sistemas sociais e de seus aspectos culturais e estruturais. No nível micro, nega a importância de significado na ação e interação humanas e, portanto, ignora a distinção sociológica fundamental entre comportamento simples, por um lado, e ação significativa, por outro, que requer alguma interpretação. Como tal, há grande desacordo se o behaviorismo pode dar ou não uma explicação adequada na vida social e do comportamento humano em geral, incluindo o processo de socialização, através do qual indivíduos se tornam seres sociais capazes de participar da vida social e de sistemas sociais”.



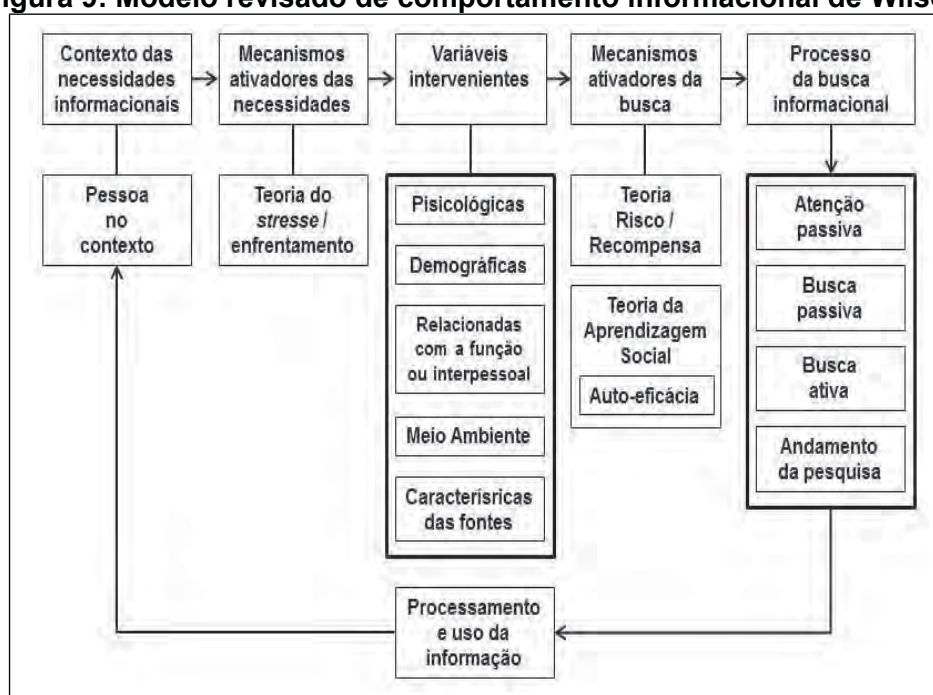
A necessidade é um processo interno ao sujeito, portanto, a abordagem behaviorista perde a função porque não identifica propriamente as necessidades, mas, antes, o resultado traduzido em comportamentos. Assim, as observações devem prezar por compreender quais são os estímulos que provocam as necessidades, as tensões e, por fim, a ação (comportamento).

Uma segunda definição é apresentada por Wilson (1999, p.250, tradução nossa) para expressar o comportamento em informação: “[...] são essas atividades que uma pessoa pode desempenhar quando identifica as próprias necessidades informacionais, procurando tal informação de alguma maneira, e usando ou transferindo essa informação”.

Wilson (1996 *apud* Wilson, 2000, p.53) indica, em seu modelo de comportamento em informação, alguns elementos que extrapolam apenas o processo de busca ou o fator necessidade isolado. Algumas das teorias usadas por Wilson coincidem com teorias motivacionais de processo, como a de Victor Vroom.

O mecanismo de ativação refere-se ao estado em que a pessoa toma consciência de sua necessidade de informação. Por sua vez, a Teoria do Risco/Recompensa ajuda a explicar por que e como as variáveis psicológicas, demográficas, interpessoais, ambientais e relacionadas às fontes podem afetar a busca. A autoeficácia também foi incluída no modelo, ajudando a explicar que, apesar de algumas variáveis poderem influenciar negativamente a busca, os indivíduos podem produzir os comportamentos necessários (MARTÍNEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007, p.124-125).

**Figura 9: Modelo revisado de comportamento informacional de Wilson.**



Fonte: Martínez-Silveira e Oddone – 2007 – p.125.

O modelo de comportamento em informação de Wilson mostra-se importante para a cultura informacional, uma vez que identifica elementos internos e externos atuando sobre o comportamento produzido pelo indivíduo e confirma que o enfoque foi redirecionado dos sistemas de informação para os usuários.

O comportamento em informação enfoca as ações desenvolvidas para se trabalhar a informação, como assinalado de maneira detalhada em Bulinge (2002). Assim, ajuda a compreender aspectos práticos envolvidos com a busca da informação, em determinado ambiente. O comportamento deve conduzir ou transparecer não apenas as intenções do indivíduo, mas levá-lo a alcançar algum objetivo, no caso, uma informação que satisfaça as necessidades.

Por fim, este capítulo cumpriu a função de compreender como a cultura informacional é definida na literatura, e como se relaciona ao comportamento em informação, sendo possível a partir desse ponto da discussão a demonstração de quais elementos e processos da cultura informacional interferem nas fases da inteligência competitiva. Na discussão do próximo capítulo, além dessa explicação, encontra-se a definição de quais são as fases principais da inteligência competitiva.

## **CAPÍTULO 4**

### **ELEMENTOS E PROCESSOS DA CULTURA INFORMACIONAL NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL**

A inteligência competitiva (IC) é um modelo de gestão que emergiu nas empresas, a partir da necessidade de melhorar os processos envolvidos com o processamento e uso da informação.

No início da década de 1990, as empresas estavam em plena incorporação das tecnologias de informação e comunicação. Com crescente demanda de tecnologia, adotaram modelos de gestão de pessoas, cujo objetivo era aumentar o comprometimento dos funcionários e a aceitação das tecnologias de informação e comunicação. Assim, os modelos de gestão aplicados ao contexto competitivo e informacional já visavam desde o início, ampliar e consolidar a participação das pessoas no processamento e uso das informações do ambiente empresarial.

A cultura informacional se desenvolve em decorrência das demandas apresentadas por modelos de gestão, como o da inteligência competitiva e, principalmente, se tornou a base de sustentação para esse modelo de gestão. Essa relação será mais bem explorada no item 4.1 desta tese.

Queyras e Quoniam (2006, p.74) determinaram importantes fatos históricos pertinentes ao início da inteligência competitiva. A Internet foi um fator impulsionador do desenvolvimento da cultura informacional no ambiente empresarial, uma vez que compeliu não apenas as empresas a readequarem a maneira de fazer negócios, mas também modificou profundamente o pensamento e o comportamento das pessoas. Existiu uma verdadeira transferência de significados e de práticas entre o ambiente virtual tecnológico e o ambiente de trabalho mais tradicional, cujas características centravam-se na disposição e no arranjo do trabalho em um determinado espaço físico.

Ao refletir mais atentamente sobre essa situação, percebe-se que as variáveis de influência sobre o resultado comportamental não mudaram significativamente. Ainda que ferramentas influenciem a capacidade de comprometimento e de adesão às práticas de comportamento em informação, as variáveis socioculturais permanecem atuando em sua função de estímulo, de condução e de adequação dos comportamentos.

De maneira indireta, percebe-se que o comportamento organizacional determina práticas que necessitam de indivíduos comprometidos e exercendo plenamente o comportamento em informação, tal como o processo de inteligência competitiva demanda.

Davenport e Prusak (1998, p.135) sugerem táticas para gerenciar o comportamento em informação, em ambientes competitivos e com base na valorização e uso da informação:

- Comunicar que a informação é valiosa.
- Tornar claros as estratégias e os objetivos da organização.
- Identificar competências informacionais necessárias.
- Concentrar-se na administração de tipos específicos de conteúdo da informação.
- Atribuir responsabilidade pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional.
- Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional.
- Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional.
- Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações.

Nesta citação, identificam-se orientações geralmente encontradas no comportamento organizacional, quando se almeja estimular e criar ação por meio do conhecimento das tarefas, das responsabilidades, bem como outros aspectos vinculados à definição do trabalho, que podem interferir positivamente ou negativamente nos resultados.

Cinco das sete táticas apresentadas por Davenport e Prusak compelem à motivação do indivíduo ou grupo, enquanto as outras carregam a função tática ou operacional. As táticas motivadoras são conseguidas ou aplicadas por meio de processos e elementos socioculturais, enquanto as vinculadas à estrutura organizacional são obtidas por meio da especialização e organização das funções na organização.

Por um lado, o comportamento organizacional decorre do planejamento e estruturação das atividades que fazem parte da estrutura formal da organização, e de processos de socialização formais aplicados aos indivíduos. Por outro lado, a incorporação da prática também depende das características de personalidade, portanto atua fora da esfera de ação e influência organizacional.

Paralelamente ao desenvolvimento prático e teórico da inteligência competitiva, as tecnologias foram incorporadas e as pessoas tiveram seus trabalhos e comportamentos restabelecidos de acordo com o novo padrão. Ainda assim, mantendo o viés sobre a condução do comportamento praticado na organização, cujos resultados talvez sejam mais difíceis de serem mensurados.

Tarapanoff (2001, p.45) compreende a inteligência competitiva como uma “[...] nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão”. O sentido atribuído pela autora outorga a relação entre os fatores estruturais inerentes à IC e a presença de atores que praticam ações sobre a informação, visando torná-la relevante para a tomada de decisão.

Para Oliveira (2006, p.1), “A inteligência competitiva com suas técnicas e modelos analíticos contribui com informações estratégicas oportunas ao processo decisório reduzindo o grau de incerteza do tomador de decisão”. O autor refere-se ao processo como um meio de processamento de informação cujo destino é a tomada de decisão, contudo, não deixa pistas sobre as etapas ou fases da inteligência, a partir das quais se pode chegar a uma conclusão da participação da dimensão sociocultural.

Fuld (2007, p.16) explica que “Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento”. A informação processada é capaz de melhorar a visão e a percepção que a organização possui de seus concorrentes. O cenário elaborado a partir das informações fragmentadas ilustra tendências que podem ser captadas pela organização e processamento da informação, como resultado da inteligência competitiva.

Concentrando-se na coleta de informações realizada sobre o ambiente externo, Rey Vázquez (2006, p.30, tradução nossa) explica:

A inteligência competitiva é um conceito relativamente novo, que tem como objetivos a busca da “boa” informação do ambiente externo da organização, e imediatamente a converte em um produto inteligente para a tomada de decisões.

Ao fim do processo, obtém-se uma síntese ou um agrupamento de informações úteis como produto para a tomada de decisão realizada na organização.

Destaca-se que no decorrer do processo e em todas as fases existem evidências da necessidade de participação das pessoas, ou seja, se fosse possível evidenciar, didaticamente, um início e um fim para o processo, encontrar-se-ia presente em todos os momentos um ou mais indivíduos encarregados de executar uma ou mais fases. Do início ao fim, é fundamental a presença de uma cultura informacional mobilizadora do comportamento das pessoas.

Resta determinar quais elementos e processos influenciam especificamente nas fases da inteligência competitiva. Diante disso, o arcabouço da cultura informacional está pouco delineado para expor particularidades, o que abre espaço para detalhar em quais momentos do processo de inteligência competitiva pode-se perceber vínculos ou dependência com fatores socioculturais. Está claro que os aspectos socioculturais provocam interferência direta no trabalho, mas são apresentados pela literatura com poucos detalhes no que tange ao seu funcionamento e a sua presença em cada uma das fases da inteligência competitiva.

Os processos e elementos culturais necessários ao funcionamento das etapas e da condução e reforço dos comportamentos informacionais devem sair da condição recôndita para serem observadas mais atentamente suas respectivas influências sobre a inteligência competitiva, de maneira que se estabeleçam os fatores socioculturais que influenciam no êxito do processo.

Expõe-se que a inteligência competitiva, além de possuir vínculo com a ascensão da Internet e das TIC, possui uma ordem de apresentação geralmente representada em etapas ou fases, descritas de maneira sucinta por meio de ações coordenadas e sucessivas.

Miller (2002, p.35) apresenta as fases da inteligência competitiva, descritas em quatro etapas prioritárias:

- 1) identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões em toda a empresa;
- 2) colhem informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais;
- 3) analisam e sintetizam as informações;
- 4) disseminam a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões.

Miller (2002) destaca os tomadores de decisão da empresa, considerando que o processo de inteligência competitiva é voltado à produção de conhecimento para a ação dos decisores, não especificando a que nível pertencem, porém fica explícito que o processo possui um destino direcionado.

Queyras e Quoniam (2006, p.78) discorrem sobre o processo que se inicia através da captura da informação, posteriormente à organização da informação, à armazenagem, ao atendimento das necessidades informacionais e, por fim, o momento em que se agrega valor à informação.

Quanto mais detalhada a maneira de apresentar o processo, mais evidente se torna a necessidade de estímulos comportamentais externos, para executar as tarefas essenciais do processo de inteligência competitiva organizacional:

- Localização da informação
- Coleta da informação
- Tratamento da informação
- Análise da informação
- Movimento de previsão de mudança no ambiente
- Criação de conhecimentos
- Reagrupamento de informação (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p.81).

Tais fases dispõem de atividades sequenciais organizadas, cujo trabalho humano é necessário para processar a informação de maneira a atribuir sentido e destino à informação coletada.

Considerando que o processo de inteligência competitiva perpassa toda a empresa, pressupõe-se necessário considerar a presença dos três níveis hierárquicos tradicionais de uma organização: nível estratégico, no qual atuam tomadores de decisão que concentram ações de médio e longo prazo e viabilizam a interação da organização com os *stakeholders*; nível tático, no qual atuam decisores que direcionam suas ações para traduzir o planejamento realizado pelo nível superior em ações práticas para o nível operacional; nível operacional, que contabilizam ações práticas e referentes ao cotidiano e a execução das tarefas fundamentais para a produção.

Ressalta-se que a inteligência competitiva é um modo de gerir uma organização, considerando a informação e a tecnologia de informação e comunicação como elementos importantes para configurar a dinâmica informacional, que ocorre entre os atores que atuam em processos de monitoramento e de

processamento da informação, gerando produtos informacionais significativos para a tomada de decisão. Tanto a informação como as TIC constituem parte da estrutura da organização, cujos resultados dependem claramente de ações voltadas a transformar e incrementar as informações em processamento.

Fuld (2007) é um dos autores que destacam a Internet como um fator importante para a estrutura da inteligência competitiva, porque compõe uma ferramenta que permite o monitoramento e coleta de informação no ambiente externo das empresas, produzindo fluxos de informação por meio de sistemas e ferramentas de comunicação.

#### **4.1 Cultura Informacional Aplicada à Inteligência Competitiva**

Neste estudo, o usuário é considerado um sujeito inserido em um contexto sociocultural, cujo acolhimento permite desenvolver habilidades e comportamentos apropriados ao processo de inteligência competitiva, assumindo dois papéis diferentes e complementares: produtor e usuário. O usuário é um indivíduo que participa ativamente do contexto de produção, apropriação e uso da informação, dependendo para tanto de condições socioculturais e estruturais específicas.

De modo a mapear as implicações da dimensão sociocultural na atuação dos usuários, busca-se apresentar elementos e processos socioculturais que influem nos comportamentos individuais e coletivos, em cada uma das fases da inteligência competitiva. Desse modo, permite-se que a construção e compartilhamento coletivos da cultura sejam percebidos diretamente nos resultados competitivos das organizações que adotam o modelo de gestão mencionado. Portanto, o alcance da cultura é individual e coletivo, cujos comportamentos são voltados para a ação informacional.

Tornando a presença social mais evidente, propõe-se uma interpretação das fases da inteligência competitiva, cujo início está na identificação das necessidades de informação, conforme defende Miller (2002). Nessa fase, as necessidades são identificadas e examinadas e estabelece-se um canal de comunicação, por meio do qual as dúvidas ou insuficiências são constatadas em relação à quantidade e à qualidade da informação disponibilizada, bem como sobre o acesso às informações obtidas pelos usuários.



**Quadro 10: Fase de identificação das necessidades.**

<b>Fases</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Comportamentos Individuais e de Grupo</b>	<b>Elementos e Processos Socioculturais</b>
<b>Primeira Fase</b>	Incitar a identificação de necessidades (perceptíveis ou latentes) e constatar ausência ou insuficiência de competências para o autodiagnóstico	Processamento cognitivo e avaliação das necessidades informacionais	Valores, normas, socialização, comunicação

**Fonte: Elaborado pela autora.**

A primeira fase caracteriza-se como o momento em que os usuários devem exibir comportamentos proativos de autodiagnóstico das necessidades ou lacunas informacionais, assim como esboçar pró atividade na busca por suprir as necessidades percebidas. Para isso, supõe-se que exista a presença de elementos e processos socioculturais atuando como estimuladores sobre o comportamento manifestado nessa fase.

Os conceitos de processos e de elementos culturais foram fornecidos no capítulo sobre cultura informacional, dessa forma serão retomados indicando-se a presença em cada fase da inteligência competitiva. A ausência de menção a alguns dos processos e elementos foi adotada para centrar a discussão naqueles que são centrais inclusive para os processos culturais (aprendizagem, liderança, motivação), em termos de associação com as táticas de gerenciamento do comportamento em informação, sugeridas por Davenport e Prusak (1998).

Assumindo a leitura dessa fase sob o prisma influente sociocultural, percebe-se a necessidade de determinar os processos mais relevantes em cada fase da inteligência competitiva. Julga-se existir grande dependência em relação aos processos de comunicação e de socialização, bem como em relação à motivação, liderança e aprendizagem. Constatar que a informação está ausente ou indisponível para usuários, pode ser indício de carência na formação adequada das competências individuais, no que diz respeito à identificação das necessidades.

Constituem-se como objetivos da primeira fase da inteligência competitiva: incitar a identificação das próprias necessidades e constatar ausência ou insuficiência de competências para o autodiagnóstico.

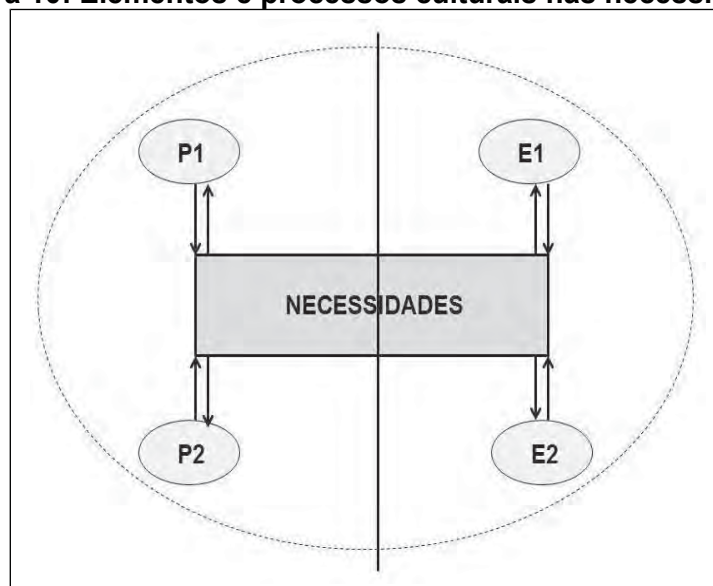
A necessidade de ser conduzida a pensar ou a agir de determinada maneira é, em boa parte, resolvida pelo processo de socialização organizacional, cuja função

é inserir uma pessoa em um novo contexto, seja em relação a uma cultura, seja em relação a um novo processo, a um novo modelo ou a uma nova tecnologia.

Em termos da função dos elementos culturais, a influência recai sobre os valores e os rituais. Os valores são responsáveis por conduzir as crenças, os pressupostos e os rituais dos usuários, separando o que é considerado importante e central em relação a outros comportamentos inerentes ao trabalho daqueles que são situados nos limites do não consentido pelas regras da organização, conhecidos como tabus ou interditos. Portanto, estes se apresentam como não valorizados.

Os rituais expressam o comportamento em padrões identificáveis e recorrentes formando comportamentos que combinam e são executados em determinadas situações. Comportamentos de colaboração e de busca por suprir as lacunas informacionais devem ser, por exemplo, executados na condição de rituais. Sendo assim, a inexistência de rituais para busca de informações é um provável indicador de ausência ou insuficiência de valorização da informação, bem como da ausência de comportamentos informacionais.

**Figura 10: Elementos e processos culturais nas necessidades.**



Fonte: Elaborada pela autora.

**Legenda:**

**P1:** Socialização; **P2:** Comunicação; **E1:** Valores; **E2:** Rituais.

Linhas: \_\_\_\_\_ Limite Restrito; - - - - - Limite Tênu.

Apesar de buscar manter consistência com a literatura pesquisada, consideram-se iminentes limitações na modelagem da primeira fase, assim como em

todas as demais, pois a atenção se volta para fornecer expressão a alguns processos e elementos fundamentais e que influenciam de maneira objetiva a determinação das necessidades dos usuários. Além de influenciar, deve-se ressaltar que se manifestam como condição fundamental, o que sugere a força social e cultural sobre o comportamento das pessoas.

A ausência da menção a outros elementos e processos socioculturais induz a uma perspectiva limitada. Entretanto, assinala-se que mantém relação com o conceito de modelo adotado, como o agrupamento de elementos importantes de um fenômeno, seguindo a constituição particular das Ciências Sociais Aplicadas.

Na Figura 10 aparecem linhas tracejadas cujo significado é a presença de limites tênues entre os conceitos apresentados. As linhas contínuas representam limites restritos. O círculo tracejado limita os processos e elementos fundamentais para essa fase do processo de inteligência competitiva. Outros elementos poderiam ser mencionados no entorno da Figura 10, compondo influências presentes, porém não significativas para explicar o cerne do comportamento.

Para o processo descrito, o usuário pode ser percebido de duas maneiras: aquele que não conhece o processo e necessita ser inserido, por meio de instrução formal ou informal; e aquele que conhece o processo e possui o conjunto de habilidades e conhecimentos necessários para agir.

De uma forma ou de outra, os processos e elementos culturais indicados agem para conduzir o comportamento. Valores, rituais e a comunicação são mais frequentemente requisitados no cotidiano das pessoas, enquanto a socialização é requerida em momentos de iniciação e de reforço do indivíduo no contexto da inteligência competitiva.

Iniciação e inserção são termos que coincidem em seu significado. Quando um indivíduo desconhece o que lhe é apresentado e recebe uma quantidade de informações novas e desconhecidas, ele está passando por um processo de mudança ou acréscimo de conhecimentos, portanto, sendo iniciado ou inserido em algo novo.

A existência da informalidade e da formalidade no ambiente interno organizacional encontra-se associada à estrutura organizacional. Enquanto a formalidade é estabelecida por meio de normas, regras, procedimentos,

direcionamento verticalizados ou horizontalizados dos processos e das tarefas inerentes a cada função, a informalidade emerge da interação social entre as pessoas, geralmente agrupadas de acordo com o organograma da empresa. Por isso, a estrutura informal não pode ser separada completamente da formal.

Não se trata de discutir como criar a cultura, apesar de ser uma discussão relevante, mas identificar os processos e elementos indispensáveis para a execução das fases da inteligência competitiva.

Um esboço mais geral da primeira fase não alcança as diferenças entre as necessidades dos níveis hierárquicos, visto que um conjunto de competências diferentes é exigido. Cada nível possui um foco de ação e necessidades informacionais bastante diferentes; por outro lado, apresenta-se bastante nítido um padrão de valorização de informação apoiando comportamentos informacionais em quaisquer níveis verificados na estrutura organizacional. Sendo assim, a solução mais provável é supor a presença de graus variados de influência para cada nível da estrutura, considerando que cada nível da estrutura possui particularidades quanto ao tipo de habilidades e informações.

Processos de socialização formais e informais são necessários em maior intensidade em níveis hierárquicos cujos conhecimentos e habilidades em inteligência competitiva são operacionais, nos quais atuam profissionais com conhecimentos técnicos restritos à identificação de necessidades de informação, bem como ao uso de métodos e de recursos para o tratamento da informação (BULINGE, 2004, p.38).

Outro contratempo é identificar possíveis diferenças entre níveis comportamentais individuais e grupais, discutindo semelhanças ou distanciamentos na maneira como são estimulados os comportamentos grupais e individuais, ou melhor, quais os elementos e processos que possuem relação de estímulo direto sobre os comportamentos percebidos. Então, supõe-se que, para analisar determinados comportamentos, é necessário considerar os elementos e processos mais viáveis para o nível de análise individual, e os que podem auxiliar a análise grupal.

Uma subcultura inerte cujo arcabouço de valores não inclua orientações para produção, compartilhamento e uso da informação requer a criação de valores para

essa finalidade, independentemente do nível hierárquico ao qual pertençam. Nesse caso, entram em jogo outros elementos e processos, tais como liderança, mitos, pressupostos e estratégias, que, agindo em conjunto, procedem à criação de uma cultura informacional.

O Quadro 11 apresenta as competências necessárias para atuar em cada um dos três níveis da inteligência competitiva. Em todos os níveis, o comportamento e a formação são concebidos de maneira particular, atendendo à capacitação necessária à exigência do trabalho. O foco original da discussão do texto ao qual o Quadro 11 pertence se dá sobre a educação e formação formais, para cada um dos possíveis níveis de atuação no processo de inteligência organizacional.

Algumas condições são exigidas para alcançar competências específicas: cada grupo de competências requer um conjunto de conhecimentos apropriados ao posicionamento ocupado pelo usuário; e muitos usuários/produtores devem ser instruídos para ocupar as funções necessárias no processo de inteligência.

**Quadro 11: Desenvolver as competências em função das necessidades reais.**

<b>Características</b>	<b>Nível 1 Inteligência Informacional</b>	<b>Nível 2 Inteligência Operacional</b>	<b>Nível 3 Inteligência Estratégica</b>
<b>Definição</b>	Capacidade de definir uma necessidade de informação e utilizar individualmente um método e recursos de busca e de tratamento da informação.	Capacidade de utilizar um dispositivo coletivo de busca e de tratamento da informação ambiental integrada a uma atitude operacional.	Capacidade de administrar os fluxos de informação no interior da organização com o objetivo de interagir sobre o ambiente.
<b>Público</b>	Estudantes de primeiro ciclo e técnicos.	Estudantes de segundo ciclo e superior em tecnologia.	Estudantes de nível superior, escalões e chefes de empresas.
<b>Objetivo</b>	Dominar metodologias e técnicas individuais de busca e de tratamento da informação de tipo documental.	Dominar e impelir o ciclo de informação operacional no que diz respeito à segurança.	Dominar a administração estratégica de informação.
<b>Competências</b>	A1 – Diagnosticar e formular suas necessidades de informação. A2 – Identificar os recursos e as ferramentas necessárias. A3 – Elaborar uma estratégia de busca de informação. A4 – Efetuar e otimizar as buscas. A5 – Avaliar e selecionar os resultados da busca. A6 – Organizar e gerir a informação retida. A7 – Sintetizar a informação e integrar aos seus conhecimentos. A8 - Disseminar a informação. A9 – Organizar em dia a entrada da informação (dia anterior).	B1 – Levantar em conta o ambiente estratégico da organização. B2 – Identificar e exprimir as necessidades de informação. B3 – Gerir as fontes informacionais. B4 – Gerir as fontes técnicas. B5 – Analisar e explorar a informação. B6 – Disseminar e compartilhar a informação. B7 – Diagnosticar os riscos e identificar as medidas de segurança. B8 – Organizar, estimular e dirigir uma célula de vigília.	C1 – Explorar as redes de relações. C2 – Elaborar a política geral de segurança. C3 – Utilizar uma estratégia de proteção do patrimônio. C4 – Dominar as ações ofensivas e defensivas. C5 – Utilizar uma estratégia de influência.

**Fonte: Bulinge – 2004 – p.38 – tradução nossa.**

A partir do Quadro 11, percebe-se que o usuário possui nos três níveis um comportamento que ultrapassa a ideia de usuário como receptor, demonstrando que as competências necessárias são usadas para executar comportamentos de produção e uso, de identificação das necessidades, de busca e de compartilhamento. Não se trata de estabelecer apenas uma visão inclusiva, mas,

sobretudo, uma visão participativa e mais ativa das pessoas, conduzindo à necessidade de um contexto cultural mais favorável para desenvolver e praticar os comportamentos informacionais.

**Figura 11: Níveis hierárquicos e influentes socioculturais.**



**Fonte: Elaborada pela autora.**

**Legenda:** V: valores; N: normas; S: socialização; C: comunicação.

Com base nessas informações, verifica-se que os mesmos elementos e processos mencionados na primeira fase de identificação das necessidades informacionais são necessários, tanto no que tange ao nível individual quanto para o grupo, independente do nível ao qual pertençam. Os indivíduos recorrem à comunicação seja para realizar uma busca, seja para disseminar uma informação. Os comportamentos resultantes da incorporação de competências e habilidades, em qualquer um dos níveis, decorrem da socialização aplicada.

Na segunda etapa, o enfoque se dá na prospecção e no monitoramento. Nota-se que nessa fase, empreende-se grande esforço para localizar e vigiar as informações no ambiente, especialmente no que se refere ao externo. Assim, é uma fase em que os diferentes níveis, cujas competências também se diferenciam, direcionam o foco para ações que demandam preparo e orientação, dispensados especialmente sobre fatos externos.

**Quadro 12: Fase de prospecção e monitoramento.**

<b>Fases</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Comportamentos Individuais e de Grupo</b>	<b>Elementos e Processos Socioculturais</b>
<b>Segunda Fase</b>	Identificar fontes externas à organização	Localização e monitoramento de fontes	Valores, rituais, mitos, socialização

**Fonte: Elaborado pela autora.**

O nível operacional da estrutura dirige a atenção para o ambiente interno, cujas atividades são mais restritas às tarefas de curto prazo e voltadas à produção de informações e conhecimentos para o sistema produtivo interno; os demais níveis, especialmente o estratégico, mantêm como alvo o ambiente externo. Nas habilidades do nível operacional, inclui-se a capacidade de relacionamento e colaboração entre as pessoas, ainda que nesse nível, e especialmente em organizações do tipo indústria, elas estejam restritas às trocas simples sobre procedimentos, ocorrendo quase sempre esporadicamente.

As fontes de informação possuem localização em ambientes distintos e refletem as diferentes necessidades apresentadas por indivíduos alocados nos níveis hierárquicos. Cada indivíduo envolvido com o processo de inteligência valoriza o monitoramento e a identificação de fontes de acordo com as próprias necessidades: fontes internas demandam atenção sobre os fluxos e os documentos produzidos internamente e ações congruentes com as competências típicas dos níveis hierárquicos inferiores.

Fontes externas exigem competências preferencialmente encontradas no nível estratégico, pois as habilidades estão voltadas para planejamentos estratégicos que incluem a observação de informações direcionadas aos *stakeholders* externos. Algumas das habilidades prováveis são: exploração de redes de relacionamentos e ações sobre a segurança informacional.

Parece evidente que o elemento 'valor' deve perpassar todos e cada um dos níveis da estrutura organizacional, de maneira que possa ser percebido tanto em comportamentos individuais quanto coletivos.

Os rituais são os comportamentos padronizados requeridos para realizar a localização das informações e para monitorar o ambiente. Podem ser identificados pelo uso frequente associado a situações rotineiras e específicas. Competências como as sugeridas por Bulinge (2004) e que pertencem ao primeiro nível são



interpretadas como padrões de comportamento prontamente necessários para executar a fase de prospecção e monitoramento, tais como no primeiro nível: elaborar uma estratégia de busca, avaliar e selecionar os resultados de busca; e ao segundo nível: gerir as fontes informacionais e as fontes técnicas.

A presença de mitos negativos pode ocorrer nessa fase, por exemplo, quando determinadas fontes se apresenta mais confiáveis e interessantes para os indivíduos que realizam a prospecção e o monitoramento. Geralmente, tal ponto de vista é formulado sem anteparo em fatos reais.

Identificam-se mitos quando aparecem comportamentos associados à localização restrita de informação em fontes disponíveis na Internet e, por sua vez, podem desconsiderar outras fontes como jornais impressos, revistas especializadas, entre outras.

De fato, a Internet tornou-se uma ferramenta fundamental para prospecção e monitoramento, pois agrupa muitas das principais fontes de informação formalizadas em revistas, jornais, bancos de patentes, *sites* corporativos, entre outras, assim como fontes informais, como as redes sociais, portadoras de um vasto conjunto de informações sobre as organizações e divulgadas entre os usuários (FULD, 2007, p.127; 136; 157).

Contudo, se constitui em um mito, pois não tem fundamento considerar que fontes orais ou de caráter pouco formal sejam completamente eliminadas do monitoramento, haja vista o papel que as comunicações informais possuem junto aos grupos no ambiente organizacional e nas redes sociais.

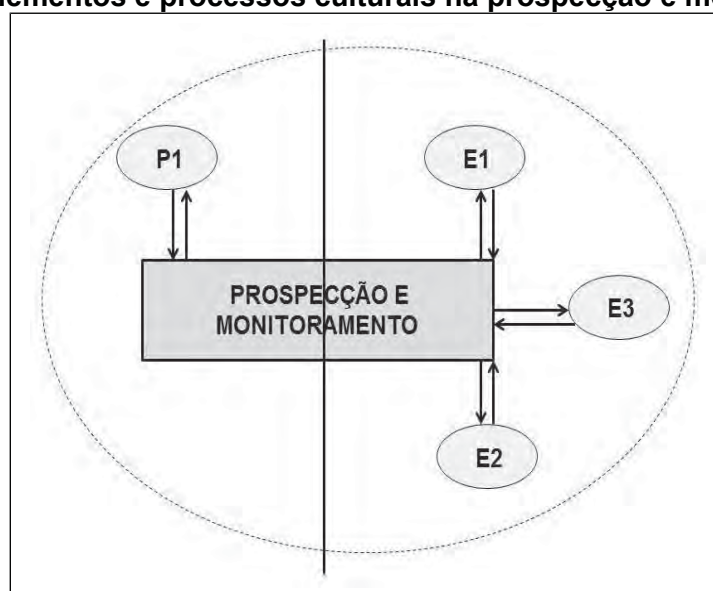
Detendo-se sobre a linha apresentada por Fuld, as fontes informais tornam-se de interesse para a fase de prospecção e monitoramento. Porém, as organizações que não as usam como fonte de informação adotam posicionamentos de descrença sobre a validade de tais fontes com base em pressupostos não comprovados empiricamente. Nesse sentido, é necessário considerar esse tipo de mito.

Um segundo mito é manifestado em comportamentos de ocultação de informações importantes, com o fim de manter o acesso restrito a determinada informação. Pode ser um mito, porque a colaboração e a exposição das informações acarretam em maiores ganhos do que a restrição ao acesso de uma pessoa ou grupo. Na realidade, os níveis de acesso e restrição são importantes para manter a

integridade de segredos industriais, todavia, como defendem Tapscott e Williams (2007), nem sempre são fundamentais quando abordam a colaboração em massa e o compartilhamento de informação.

A socialização é um processo indispensável para prospecção e monitoramento da informação. Aprendem-se em processos de treinamento as competências para executar a prospecção em fontes relevantes, bem como se adquire conhecimento sobre como monitorá-las, mantendo a observação constante e atenta sobre a concorrência e usando estratégias adequadas para identificar as melhores fontes e as mais confiáveis.

**Figura 12: Elementos e processos culturais na prospecção e monitoramento.**



Fonte: Elaborada pela autora.

**Legenda:**

P1: Socialização; E1: Valores; E2: Rituais; E3: Mitos.

Linhas: \_\_\_\_\_ Limite Restrito; - - - - - Limite Tênuo

De modo geral, o ambiente organizacional é a reunião de condições materiais ou não que interagem e formam o espaço de ação da organização. De maneira simples, é dividido em duas esferas de ação diferentes: interno e externo.

As habilidades requeridas para perceber e atuar em cada um dos ambientes se constitui em um produto combinado do grau de habilidades necessárias para o indivíduo ou grupo conseguir manter um relacionamento produtivo e desenvolver a percepção sobre o ambiente externo.

Para colocar em prática os conhecimentos relacionados à fase de prospecção

e monitoramento é necessário criar, divulgar e fazer com que sejam incorporados valores, rituais e mitos voltados ao grau de aproximação que o indivíduo deve manter com os diferentes ambientes.

O grau de percepção voltado ao ambiente externo deve ser compatível com o nível hierárquico e com as habilidades específicas inerentes à fase de prospecção e monitoramento: se voltadas para o ambiente externo, requerem grau máximo de atenção às fontes externas; se voltadas ao ambiente interno, as habilidades são caracterizadas como mais centradas no monitoramento.

Na terceira fase, a atenção e o empenho necessários são mantidos no comportamento em informação. Especialmente para os usuários que colaboram com a coleta, os comportamentos devem manter a valorização da informação, do contrário, a coleta é prejudicada por limitações que vão desde a ausência de políticas apropriadas de incentivo ao comportamento em informação, até a execução da indiferença quanto às necessidades específicas de outras pessoas que atuam no processo de inteligência competitiva.

**Quadro 13: Fase de coleta.**

<b>Fases</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Comportamentos Individuais e de Grupo</b>	<b>Elementos e Processos Socioculturais</b>
<b>Terceira Fase</b>	Identificar informações relevantes nas fontes	Coletar informações identificadas	Valores, rituais, mitos, socialização

**Fonte: Elaborado pela autora.**

O processo de socialização é requerido para inserir e estabelecer comportamentos positivos em relação à coleta. Esse processo garante tanto a estabilidade do padrão comportamental, quanto a própria mudança nos rituais costumeiramente executados.

O papel assumido na coleta pode ser realizado por um usuário que participa ativamente ou por um atuante, cujo trabalho seja exclusivamente voltado ao processo. De qualquer forma, o treinamento e a orientação constantes são fundamentais para instituir comportamentos necessários nessa fase.

A presença de treinamentos formais ou informais indica a crença e a valorização depositadas na possibilidade de alcançar resultados com esse tipo de comportamento específico de orientação.

Os ritos de coleta demonstram a incorporação e a prática efetivas adquiridas por meio da socialização, bem como na materialização do valor atribuído aos comportamentos que contribuem com o processamento da informação. Os ritos são identificados nos padrões comportamentais expressos rotineiramente na coleta de informações, ou seja, trata-se de um conjunto de procedimentos que permitem identificar a fase da coleta.

Por ser uma fase em que o agente decide quais informações são essenciais para a inteligência competitiva, no conjunto disponível nas fontes identificadas, é necessário o uso da comunicação para garantir a aquisição das habilidades básicas. Bulinge (2004) deixa claro que a atuação dos agentes em termos de níveis hierárquicos demanda formação direcionada, porque cada nível possui, intrinsecamente, um conjunto de habilidades específicas coerentes com as tarefas e responsabilidades no nível ocupado.

Destacando esse pensamento, pode-se afirmar que, além da instrução, a comunicação no processo de inserção deve ser realizada de acordo com as necessidades de cada nível da estrutura organizacional, exigindo maior atenção do receptor quanto maior o número de fontes disponíveis para a coleta, assim como melhor comunicação quanto maior o número de usuários, aos quais a informação coletada será disseminada.

A qualidade da informação que se está buscando se manifesta como item importante e decorrente do processo de comunicação. As barreiras encontradas no processo ditam a qualidade percebida pelo receptor e determinam a qualidade da informação processada. Com esta afirmação, pressupõe-se que a comunicação não trata apenas da transmissão de informações, mas de um processo dinâmico de codificação e decodificação, com atribuição de sentido a um conjunto de códigos realizado pelos participantes do processo.

São muitos os fatores que influem na fase de coleta. A comunicação concebida em estado não dinâmico é observada apenas da perspectiva do receptor ou apenas da perspectiva do emissor.

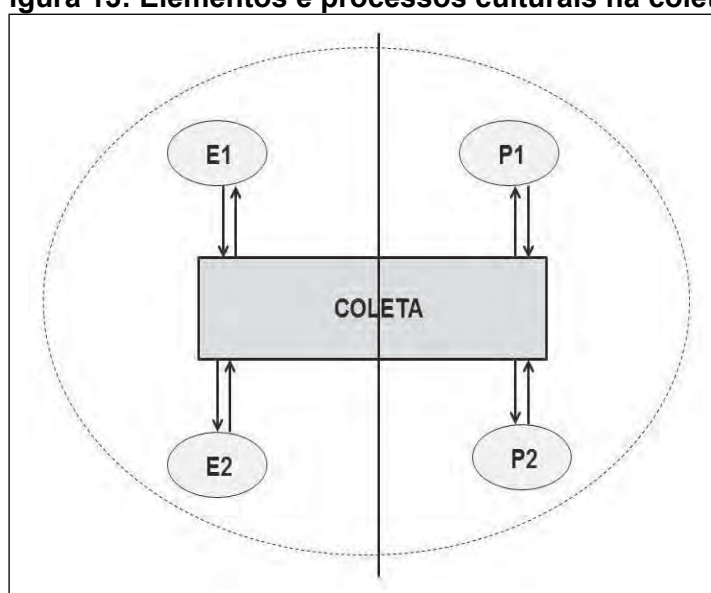
De maneira mais geral, o processo sociocultural de comunicação é uma forma de manter a integração interna do grupo, bem como a atenção sobre a necessidade de adaptação ao ambiente externo, pois permite que a rede de significados seja

compartilhada. Isso proporciona uma dinâmica positiva perante as dificuldades encontradas na comunicação, geralmente associadas às barreiras de comunicação, tanto do ponto de vista do receptor quanto do emissor.

A comunicação é fundamental à coleta, visto que a posição do agente nessa fase se concentra na captação, na interpretação e na seleção da relevância de cada informação.

O responsável pela coleta leva em conta as necessidades pessoais, individuais ou coletivas, dependendo do nível hierárquico ou funcional no qual se localiza o destinatário da informação coletada. A coleta pode estar incluída entre tarefas que abrangem o leque de responsabilidades próprios da função. No entanto, mesmo não configurando parte da tarefa específica de alguém, a coleta deve se desenvolver no cotidiano dos usuários que a possuem como atribuição, seja para suprir uma demanda própria, seja para direcionar informações coletadas para terceiros.

**Figura 13: Elementos e processos culturais na coleta.**



Fonte: Elaborada pela autora.

**Legenda:**

P1: Socialização; P2: Comunicação; E1: Valores; E2: Rituais.

Linhas: \_\_\_\_\_ Limite Restrito; - - - - - Limite Tênu

Os valores estão presentes na fase de coleta, na medida em que regulam os comportamentos explicitamente ou implicitamente importantes. Entram em cena a percepção e o julgamento sobre as informações disponíveis para a coleta,

conduzidos por convenção organizacional e incorporados na socialização. Algumas questões pertinentes a esse momento são: Quais informações são importantes para o usuário individualmente? Quais são importantes para terceiros? Por que devem ser coletadas? Essas questões ajudam a validar as escolhas e julgamentos do produtor ou usuário em momentos de identificação e coleta de informações.

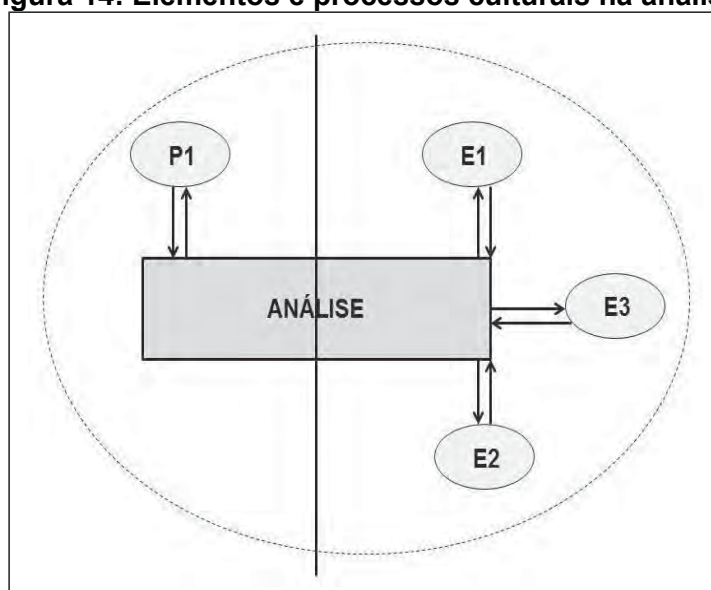
Nesse ponto do processo de inteligência competitiva, torna-se fundamental agrupar, organizar e produzir informações mais refinadas para a organização.

**Quadro 14: Fase de análise das informações.**

<b>Fases</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Comportamentos Individuais e de Grupo</b>	<b>Elementos e Processos Socioculturais</b>
<b>Quarta Fase</b>	Gerar informações e conhecimentos para a tomada de decisão	Processamento cognitivo (transformar e converter informação)	Valores, rituais, mitos, socialização

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Desde a primeira fase, os elementos e processos socioculturais são identificados como necessários para a inteligência competitiva. A análise e a síntese das informações compõem uma fase em que a atividade cognitiva gera o produto final, cujos comportamentos são decorrentes de habilidades mentais, e o produto final resulta do raciocínio realizado. As atividades relacionam informações, agrupam e formam um conjunto mais completo e coeso de informações contextualizadas, cujos significados mantinham-se potencialmente latentes ou escusos, quando isolados nas fontes originais.

**Figura 14: Elementos e processos culturais na análise.**

Fonte: Elaborada pela autora.

**Legenda:**

**P1:** Socialização; **E1:** Valores; **E2:** Rituais; **E3:** Mitos.

Linhas: \_\_\_\_\_ Limite Restrito; - - - - - Limite Tênu.

Essa fase, assim como outras, pode ser realizada tanto individualmente para suprir lacunas informacionais próprias quanto para destinar o produto para um grupo de tomadores de decisão.

Nesse caso, não se trata de uma ação perfunctória, mas verticalizada sobre o valor fundamental da cultura informacional, justificando todo o esforço anterior. O produto deve refletir indiretamente todos os elementos e processos culturais, demonstrando não só por meio de um produto de qualidade para uso individual ou coletivo, mas também pela prática de hábitos e preparo orientado para executar as habilidades intelectuais requeridas.

A socialização e a comunicação são processos que permeiam essa fase contribuindo com as práticas que confirmam as habilidades adquiridas. A socialização é útil na medida em que é constantemente recuperada para enfatizar as habilidades asseguradas ou para adquirir novas.

A comunicação encarrega-se de dar acesso à rede simbólica, necessária para que qualquer pessoa atribua significado e compreenda o conteúdo das informações, ainda que incompletas.

Na última fase, recorre-se mais uma vez à presença de elementos e processos socioculturais para efetivar a disseminação da informação. Os elementos

necessários constitui suporte formal ou informal para o comportamento em informação. No que diz respeito à tentativa de controle da esfera social, os elementos e processos, quando orquestrados adequadamente, são bastante úteis do ponto de vista da formalidade. Prestam-se ao planejamento e, quando identificados, ajudam na gestão dos comportamentos informacionais.

**Quadro 15: Fase de disseminação da informação.**

<b>Fases</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Comportamentos Individuais e de Grupo</b>	<b>Elementos e Processos Socioculturais</b>
<b>Quinta Fase</b>	Promover acesso à informação	Divulgação formal e informal da informação	Valores, rituais, mitos, socialização, comunicação

**Fonte: Elaborado pela autora.**

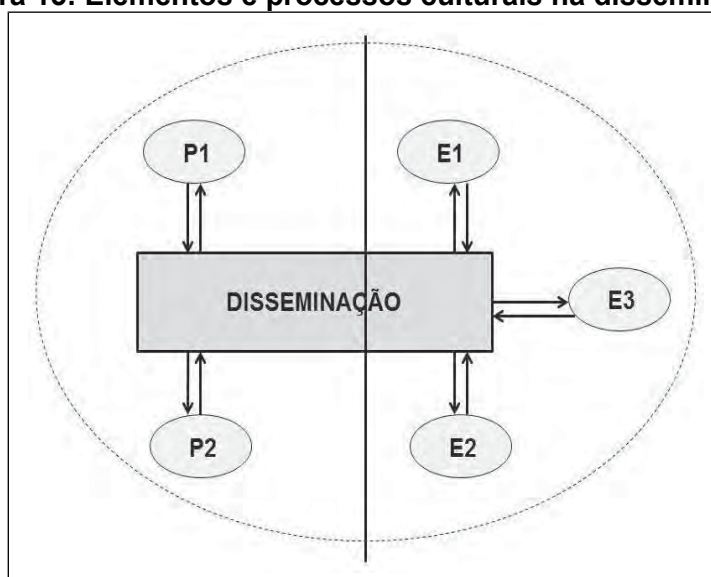
Os valores são importantes influenciadores para a prática da colaboração entre as pessoas. Valores positivos e que incentivem a disseminação correta da informação são indispensáveis para facilitar e manter o fluxo de informação de produtores para usuários.

Na hipótese de se tratar de uma organização na qual os indivíduos agem isoladamente, por não necessitarem, funcionalmente, manter relação com outros cargos, a disseminação não representa uma etapa essencial, pois a informação coletada e trabalhada se dá de maneira insulada.

Nessa fase, a informação deve ser associada a ganhos coletivos e não individuais. Todos os processos devem sustentar valores que induzam a comportamentos de disseminação, supondo ser necessário produzir um fluxo de indivíduo a indivíduo.



**Figura 15: Elementos e processos culturais na disseminação.**



Fonte: Elaborada pela autora.

**Legenda:**

**P1:** Socialização; **P2:** Comunicação; **E1:** Valores; **E2:** Rituais; **E3:** Mitos.

Linhas: \_\_\_\_\_ Limite Restrito; - - - - - Limite Tênu.

Mitos que levam a consequências negativas podem estar presentes no comportamento do indivíduo, de modo que aqueles que acarretem desvantagem para a produção, acesso ou uso devem ser repensados. Geralmente, a presença de valores que prezam o individualismo conduz à presença de mitos negativos sobre a necessidade e utilidade de compartilhamento, principalmente se não constar como uma obrigação funcional do cargo.

Tal como explica Tavares (1991, p.78), o mito, conjunto de histórias e interpretações desses fatos atribuídos por um coletivo, traduz o que as narrativas passam aos indivíduos em termos de valores. Expressam as maneiras de pensar consideradas corretas, que permaneceram ao longo da história como fontes importantes de resgate sobre eventos e figuras que marcaram momentos significativos. Heróis que solucionaram grandes problemas e fundadores que criaram a empresa são figuras frequentemente retomadas.

De maneira mais geral, o mito é a fonte de explicação para uma maneira de se comportar ou de pensar se um comportamento expressa hesitação ou indisposição para o repasse de informações importantes; representa a ausência de estímulos, acumulada ao longo da história organizacional, repassada de geração em geração e retomada como fonte para explicar e interpretar os fatos.

Mitos positivos associados a heróis, geralmente criadores da organização, bem como a momentos de ganhos excepcionais. Em verdade, ilustram decisões tomadas com base em experiências de outras pessoas, que podem conter ou não um fundo de verdade. Devem ser observadas e examinadas, pois repercutem nos comportamentos.

Igualmente presente em culturas que valorizam o alcance de objetivos por meio de pouco esforço, os mitos são fontes férteis para comportamentos regulados pela prática da folga social, conhecida também como ausência de esforço para executar o trabalho, cuja intenção proposital é deixar para que outro o realize. Esconde-se na folga social o mito do herói que conseguiu o que queria sem despende esforço. A folga social também emerge de condições estabelecidas no próprio ambiente, como a ausência de avaliações individuais, por meio das quais os resultados alcançados podem ser analisados diante do parâmetro estabelecido.

Com o objetivo de estabelecer hábito, os rituais organizacionais provocam comportamentos padronizados e previsíveis, executados dentro do planejamento realizado sobre as atividades de um indivíduo ou grupo. São evocados em momentos de prática e servem para concretizar os valores imprescindíveis à cultura informacional.

A comunicação torna viável o êxito dessa fase e de todo o processo de inteligência competitiva, uma vez que viabiliza que a informação produzida alcance o usuário, além de permitir retorno sobre a produção e uso da informação. Assim, a função da comunicação para a disseminação ocorre em dois momentos: no repasse da informação, quando utiliza códigos compartilhados, conteúdo útil para o receptor, canais adequados e mensagens elaboradas de maneira clara; e no *feedback*, quando permite ao receptor que retorne ao emissor suas impressões sobre o produto da comunicação.

Outro processo que também se destina a realizar a disseminação é a socialização, cuja presença é acusada quando comportamentos transparecem associação aos valores e habilidades inerentes à cultura informacional.

A socialização emerge não apenas como um substrato da ação de divulgação da informação, mas, sobretudo, como um comportamento que materializa o que foi aprendido no decorrer da aquisição de habilidades para o processo de inteligência

competitiva.

Assim como ocorre com a cultura organizacional, os elementos e processos da cultura informacional devem ser traduzidos em ações de intervenção concreta e elaborados para preceder modelos de gestão fundamentados em informação. Tais ações substantificam ideias pouco palpáveis, como se dá em relação aos valores, aos mitos e à socialização, e tornam inclusivas na dinâmica organizacional quando apresentadas em forma de propostas de treinamento, de melhorias na estrutura, nas políticas e no desenho dos cargos.

Identificar a cultura informacional presente na organização é um primeiro passo importante para concretizar a inteligência competitiva. Normas, valores, pressupostos, rituais, crenças, mitos, a socialização e a comunicação são elementos e processos importantes e de impacto sobre as ações das pessoas. A descrição da função de cada um desses elementos da organização torna possível compreender como tornar a cultura um facilitador para modelos voltados ao processamento da informação.

A cultura tanto se constrói como influi no planejamento, na disposição e no agrupamento das funções e tarefas organizacionais, na criação de vínculos, nos processos de motivação, na criação e consolidação de valores por meio de rituais, crenças e normas. Constitui-se como o contexto de promoção e formação de comportamentos em informação para a prática da inteligência competitiva, em qualquer dos níveis hierárquicos que compõe a estrutura de uma organização. Torna-se indispensável para viabilizar esse modelo de gestão, devendo ser percebida de maneira integrada, com processos influenciando elementos e elementos determinando os processos socioculturais. Assim, no próximo capítulo analisa-se a cultura informacional, mostrando-a a partir dos princípios, leis e categorias, tornando possível compreendê-la do ponto de vista integrado, como um fenômeno emergente de um contexto histórico e em movimento de transformação constante, seja por necessidades internas, seja porque busca se adaptar ao contexto externo.

## **CAPÍTULO 5**

### **SÍNTESE ANALÍTICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A análise seguiu os padrões sugeridos por Yamauti (2006), demonstrando que os argumentos ora buscaram se pautar na categoria individual – particular – geral; ora na de causa e efeito; ora na de possibilidade e realidade, descritas por Richardson (2008) no uso do método dialético. Nesse caso, a opção foi por produzir um texto contínuo, sem a necessidade de subdividi-lo e fragmentá-lo, uma vez que isso descaracterizaria o método dialético que visa à síntese, por meio da união dos elementos expostos na revisão de literatura.

Concorda-se que a cultura deva ser analisada pelo método dialético, pois este mostra as leis gerais que regem o movimento do mundo exterior e da consciência humana (RICHARDSON, 2008, p.46).

Neste trabalho, valoriza-se a base material do fenômeno e busca-se mostrar a relação entre alguns elementos formadores da cultura informacional.

A opção pelo método Dialético justifica-se por se pautar em leis que explicam o movimento do mundo exterior e da consciência humana, bem como a interconexão dos fenômenos. Por isso, o método Dialético ajuda a identificar por meio de suas categorias os elementos e as relações entre eles, fornecendo respostas para quais são os elementos identificáveis na literatura que, podem compor a cultura informacional, uma vez que demarcam (criam e mantêm) as características específicas do tipo de cultura estudada.

A literatura usada na revisão teórica atende à discussão, evidenciando que, a cultura informacional mantém relação direta com vários fenômenos socioculturais, pertencentes ao mundo exterior, e também decorrente da consciência humana.

O método dialético contribui para a organização da análise por meio de categorias (individual-particular-geral; causa-efeito; necessidade-causalidade; essência-aparência; conteúdo-forma; possibilidade-realidade).

Nas décadas de 1970 e 1980, o conceito de cultura aplicado ao contexto das organizações recebia uma leitura e interpretação geral no processo de gestão, percebendo a presença de um contexto sociocultural influente sobre os resultados comportamentais. A partir da década de 1990, emergem na literatura especificidades nessa interpretação sobre a cultura presente nas organizações.

Tais características específicas são o resultado de outros fenômenos, tais como o aumento da produção e do uso da informação, a adoção e uso de TIC, o aumento da concorrência, a implantação e a manutenção da qualidade nos produtos e processos nas empresas, a internacionalização da economia, entre outros temas que mudaram os modelos de gestão das organizações. A cultura passa a ser uma parte importante para os resultados, bem como passa a ter vínculo com os novos modelos e formas de perceber os problemas das organizações.

Percebe-se a noção de cultura organizacional acompanhada de diversas tendências, ora com vínculos específicos com temas como a qualidade, traduzidos em elementos como valores, rituais, crenças, pressupostos da própria organização; ora com vínculos mais claros sobre o uso de tecnologias e sobre as necessidades competitivas da organização pautadas na perspectiva estratégica, sistêmica e contingencial. Assim, surgem determinadas tendências assumidas pela cultura das organizações, cujo aparecimento ocorreu pela interação contingencial com o ambiente.

Como defende Soares Torquato (2007, p.59), a cultura informacional se forma antes mesmo de as pessoas ingressarem nas organizações, pois adquirem habilidades no ambiente escolar para atuar no contexto da Sociedade da Informação. Essa observação mostra que a cultura informacional, de fato, é um fenômeno decorrente do ambiente.

Nesse caso, como basal à tese, defende-se que a cultura informacional exista em decorrência das necessidades apresentadas pela organização e atribuídas à relação que mantém com o ambiente externo, relação sugerida por Curry e Moore (2003, p.95), Soares Torquato (2007, p.49) e Oliver (2008, p.363).

A cultura informacional apresenta-se como condição fundamental para o processo de inteligência competitiva. No modelo de gestão da inteligência competitiva, as necessidades internas são decorrentes da interação com o ambiente externo, preponderando comportamentos informacionais. Assim, o tipo de cultura discutida favorece a implantação do modelo de gestão de inteligência competitiva, tanto buscando apoio na ênfase dada à dinâmica interna de relação entre as pessoas e dos comportamentos de produção, compartilhamento e uso da informação (WANG, 2006, p.209; OLIVER, 2008, p.380; CHOO *et al.*, 2008, p.792;

WIDÉN-WULFF, 2011, p.2), como na abordagem da cultura informacional que busca enfatizar o fenômeno como intermediação com o ambiente externo e facilitador para a mudança (SOARES TORQUATO, 2007).

Atribuir à cultura a pré-condição para a inteligência competitiva requer maior discussão. É possível afirmar que a cultura é base para o processo de inteligência competitiva, em decorrência de ser aplicado e praticado por pessoas. Assim, trata-se de um sistema sociocultural viabilizador do modelo de gestão voltado à produção e uso de informação e de conhecimento.

Exigir que as pessoas entendam os padrões do modelo de gestão e se dediquem a cumprir as tarefas e atingir os objetivos (função do modelo) demanda preparo e inserção (socialização), além de mecanismos de transmissão do que é considerado correto para a organização. Tudo isso, traduzido em políticas de gestão de pessoas, por meio de incentivos para alavancar o ciclo motivacional daqueles que atuam na organização.

Igualmente importante é a necessidade de adaptação e resposta da organização ao ambiente. Essa resposta ocorre apenas porque as pessoas percebem as ameaças ou oportunidades, cuja proatividade demanda necessidade de prepará-las para o contexto de atuação competitiva, fornecendo condições para que compreendam a necessidade de praticar determinados comportamentos, especialmente os informacionais.

Parte disso, como sugere a literatura, é obtido porque os modelos de gestão atuais não apenas reconhecem suas limitações, mas também percebem maior número de variáveis em interação com a organização, inclusive a humana. Tanto o dinamismo quanto a complexidade proposta pelo modelo de inteligência competitiva são um desdobramento de teorias mais modernas da Administração, acompanhadas de ênfase sobre a base humana.

A inteligência competitiva e demais modelos comprometidos com a gestão da informação e do conhecimento devem ser pensados como modelo de gestão porque abarcam a tarefa de gerir pessoas, com subjetividade e necessidades particulares. A inteligência competitiva se concentra no nível hierárquico que produz a estratégia da organização, mas repercute nos demais níveis, como pode ser observado no modelo de gestão adocrático defendido por Mintzberg (1995). Cada nível demanda um

conjunto de comportamentos informacionais específicos, assim como ocorre com as habilidades sugeridas por Bulinge.

A própria dinâmica de construção e manutenção de uma cultura também pode ser considerada como relevante para o modelo de gestão. Uma organização ou coletivo desenvolve uma cultura que favorece a sobrevivência do grupo diante do ambiente com o qual se relaciona, nesse caso, com a adoção e uso das TIC e de comportamentos informacionais aptos ao processo de inteligência competitiva.

É evidente que a cultura informacional pode ser percebida na prática da inteligência competitiva, conforme demonstrado nas fases que a compõem. Entre os elementos, destacam-se os valores, pois estes são responsáveis por mostrar o que é importante para a organização. Isso é possível por meio dos rituais e de processos como a socialização e a comunicação.

A cultura informacional também é fruto das questões de integração, tal como preconizado por Schein ao se referir à cultura organizacional.

Além dessas relações mais gerais de formação da cultura, é possível recobrar alguns dos argumentos levantados por Castells e apontados na introdução desta tese, nos quais é nítida a presença de motivações sociais, econômicas e tecnológicas que impulsionam as diversas sociedades (organizações e pessoas) no sentido de incorporar e perpetuar o perfil de sociedades interconectadas. Esse contexto é reproduzido nos processos e relações sociais apresentados no interior das organizações, bem como em suas relações com os *stakeholders*.

Desse modo, as organizações reproduzem o contexto mais geral em seu ambiente interno, tanto no comportamento daqueles que produzem a cultura como também daqueles que a incorporam. Essa dinâmica de adaptação e de integração apresenta forças determinantes e contraditórias. Nem sempre a adaptação ao ambiente favorece a integração interna, mas permite perceber que a cultura informacional é um fenômeno que pode ser visto de maneira isolada em uma organização, assim como na forma de um contexto maior. Quando isolada, pode ser objeto de uma análise individualizada para identificar seus elementos.

A cultura de uma organização pode se apresentar como um fenômeno de interferência negativa sobre o processo de inteligência competitiva, haja vista que, o resultado pode decorrer das escolhas de todo um grupo e não de alguns indivíduos,

florescendo as necessidades mais importantes do grupo, e não aquelas que atendam à organização. Isso significa que a cultura também pode ser fruto de convenções coletivas, destoando de parte da literatura que a considera um mecanismo imposto para controlar as pessoas dos níveis hierárquicos inferiores.

Por tratar-se de cultura no contexto das organizações, é preciso considerar que o fenômeno também se sujeita aos padrões e regras da estrutura organizacional vigente e, portanto, aos padrões impostos por um grupo minoritário localizado no topo da estrutura organizacional. Além disso, por representar, em uma escala menor, parte dos valores e rituais do contexto externo à organização, a cultura informacional pode obter êxito sem parecer um instrumento de controle.

Outro aspecto importante para esta tese é que a cultura informacional é um fenômeno relevante do ponto de vista que se abastece de teorias de distintas áreas. Isso ocorre porque, em primeiro lugar, se trata de um fenômeno de ordem social mais complexo, pois as variáveis envolvidas acabam se aproximando de áreas como a Antropologia, a Sociologia. Mesmo com o auxílio de outras áreas, as variáveis nem sempre podem ser identificadas. Muitas áreas interpretam o fenômeno de maneira diferente, assinalando alguns pontos que o constituem e seguindo um modo fragmentado.

A cultura é um aglomerado de elementos que se repete em qualquer grupo, o que a torna factível de estudos. Sua variação ocorre em termos dos conteúdos que constituem cada elemento. Por exemplo, os valores de uma cultura indígena são obviamente diferentes dos valores de uma cultura vivenciada no interior de uma indústria, mas ambas possuem o elemento valor, assim o que é mais importante para um coletivo pode ser estudado.

Vários elementos da cultura informacional recebem explicações sobre seu significado mais amplo, de modo que algumas áreas tradicionais de estudos voltados à cultura foram retomadas para auxiliar a definir o que é a cultura informacional no âmbito da inteligência competitiva. A literatura foi revisada de maneira isolada e apresentada de forma sistematizada no Quadro 16.



**Quadro 16: Pressupostos influentes sobre a cultura informacional.**

CULTURA INFORMACIONAL	Perspectivas	Pressupostos
	<b>Antropologia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A cultura pode moldar o comportamento.</li> <li>2. A cultura é aprendida.</li> <li>3. A cultura representa os limites e identidade dos agrupamentos humanos.</li> <li>4. As pessoas estão sujeitas a regras e valores instalados.</li> <li>5. A cultura é produto coletivo.</li> <li>6. A cultura pode passar por processo de mudança.</li> </ol>
	<b>Administração</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. É percebida como um auxílio para controlar e para gerir os comportamentos e expectativas das pessoas.</li> <li>2. A cultura praticada nas empresas deve estar em consonância aos modelos de gestão adotados.</li> <li>3. Segue parâmetros de modelos de gestão modernos, com alguns elementos de modelos mais antigos.</li> </ol>
	<b>Sociologia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indivíduos têm papéis tipificados (pressupondo especialização e agrupamento de conhecimentos) e exercidos em um contexto.</li> <li>2. Presença de conhecimentos institucionalizados.</li> <li>3. Vínculos sociais são obtidos para alcançar maior comprometimento.</li> <li>4. Diferentes 'realidades' nos níveis hierárquicos.</li> <li>5. Compartilhamento de aspectos socioculturais.</li> <li>6. Estrutura organizacional formal como ordenadora.</li> <li>7. Estrutura informal decorrente das necessidades e das similaridades.</li> <li>8. Socialização como processo de inserção e adaptação.</li> <li>9. Uso de modelos de gestão racionalizadores e evolução para controle comportamental em modelos participativos.</li> <li>10. Uso de mecanismos influenciadores.</li> </ol>
	<b>Psicologia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indivíduos modificam comportamentos na convivência com outros.</li> <li>2. O conhecimento objetivo pode tornar-se subjetivo e vice-versa.</li> <li>3. A cultura é um conjunto de conhecimentos.</li> <li>4. A motivação é determinante para a ação dos indivíduos na organização e para a criação de vínculos.</li> <li>5. Fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos.</li> <li>6. O perfil e as características pessoais podem influenciar no comportamento das pessoas.</li> </ol>
	<b>Comunicação Organizacional</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A comunicação formal auxilia na redução de incerteza.</li> <li>2. A comunicação evidencia a ação dos atores e o ambiente.</li> <li>3. A comunicação organizacional pressupõe maior participação dos indivíduos em modelos de gestão atuais, e exige a verificação da real necessidade de participação desses indivíduos.</li> </ol>
	<b>Ciência da Informação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presença de usuários, de tecnologias de informação e comunicação, de necessidades informacionais.</li> <li>2. Contextos de valorização da informação.</li> <li>3. Informação considerada relevante e transformada em conhecimento.</li> <li>4. Relacionamentos sociais mediados por TIC e sua influência no comportamento em informação.</li> <li>5. Desenvolvimento de habilidades para a atuação no paradigma da sociedade da informação.</li> </ol>

**Fonte: Elaborada pela autora.**

O Quadro 16 destaca as principais influências que ajudam a compreender a cultura informacional a partir das perspectivas teóricas discutidas no Capítulo 2, mais especificamente em relação aos pressupostos sobre cultura informacional no

contexto da inteligência competitiva. A seleção de tais pressupostos advém da análise das teorias vinculadas às áreas de Antropologia, Sociologia, Psicologia, Comunicação, Ciência da Informação e Administração, realizada no decorrer do Capítulo 2 e em parte na introdução da tese.

Como sugere Yamauti (2006), a síntese integradora costuma obter como produto a revisão de literatura. Todavia, optou-se por reforçá-la também na análise. Assim, a cultura informacional é um objeto de estudo que recebe contribuição conceitual e metodológica de várias áreas: por um lado, é objeto explícito de áreas como a Antropologia, a Sociologia e a Administração; por outro, perpassa interesses de áreas como a Psicologia, a Administração e a Ciência da Informação. Algumas áreas buscam identificar o fenômeno como objeto e outras usufruem de conhecimentos construídos por aquelas.

Para algumas das áreas mencionadas, a cultura não é percebida como um mecanismo de controle, enquanto outras expressam essa noção de forma clara. A cultura informacional, pensada no interior das organizações parece apresentar a mesma tendência que a cultura organizacional, cuja intenção também é obter controle comportamental. Se pensada em um sentido mais amplo no contexto da sociedade, a cultura informacional ganha traços sociais impactantes e vinculados à formação dos cidadãos.

Na presente tese, é necessário perceber que o controle é inevitável, e comportamentos que extrapolam os limites da organização passam a não compor mais o quadro de problemas de interesse, como é o caso da educação das crianças para serem cidadãos atuantes, ou mesmo problemas pessoais que afetam o desempenho no trabalho. Assim, é um mecanismo de controle interno da organização, porque fornece os parâmetros comportamentais e de pensamento para as pessoas.

Alguns elementos do fenômeno são importantes para a inteligência competitiva, outros não parecem exercer tanto impacto. Para Soares Torquato (2007), a cultura informacional deve ser pensada em termos bastante amplos, envolvendo condições sociais e ações no âmbito da educação de responsabilidade do estado, pois permitem a efetiva existência dessa cultura.

Mesmo assim, há que se considerar que a cultura informacional é um

fenômeno decorrente da interligação com outros sistemas materiais, de modo que seu foco fica nítido conforme se destacam os fenômenos de interligação. Tais interligações são, conforme defende Richardson (2008, p.47), determinadas por leis objetivas que, ao transpor para o fenômeno cultura, obtém-se a seguinte assertiva conforme o método dialético: a cultura não existe sem a informação e a informação não existe sem a cultura. Portanto, um não existe sem o outro: se a informação ganha significado dentro de um contexto (sociocultural), também a cultura não se constrói e não se perpetua sem as trocas (de informação) entre os indivíduos.

Diferente de outras pesquisas que aplicaram o método fazendo uma comparação entre dados empíricos e teóricos, a análise ocorre destacando itens da revisão teórica que mostram a cultura interconectada a outros fenômenos. Nesse caso, o método dialético permite expor, por meio dos elementos obtidos na revisão de literatura, o todo coeso formador do fenômeno, tal como sugere Yamauti (2006).

Antes de chegar às categorias, expõem-se os princípios fundamentais do materialismo dialético, interpretando-os no contexto da cultura informacional.

O princípio da conexão universal de objetos e fenômenos explica a impossibilidade de um objeto existir isolado de outros. No que diz respeito à cultura informacional, esse princípio prevê a noção de interação ao colocar a conexão direta e influência mútua entre os elementos e processos que perfazem o fenômeno cultura informacional, bem como considera que a cultura informacional existente na organização é um produto do contexto externo. Mudanças ou aparecimento de novos elementos, incluindo os movimentos do ambiente externo, conduzem à modificação de todos os demais elementos e processos. Todavia, não se está colocando em pauta a velocidade da mudança, apenas se propõe que um novo fenômeno surge das modificações que antes eram restritas a determinado local. Assim, a cultura informacional mostra-se adequada à inteligência competitiva porque fornece condições para aceitar as mudanças necessárias. Supõe-se ainda que a cultura informacional seja responsável por tornar a organização não apenas apta, mas proativa, como preconizado por modelos de gestão mais atuais.

Ainda seguindo o princípio da conexão universal dos objetos, é necessário recobrar a existência da conexão dos indivíduos, os quais não podem existir isolados e sem a convivência cultural. Em uma organização, indivíduos e grupos

fazem parte de um todo dividido em tarefas (funções, projetos, produtos, etc.) e níveis (estrutura organizacional), o que significa que a organização é um todo formado por pessoas, com tarefas e objetivos inter-relacionados. Um dos fenômenos que possibilitam a união dessas partes é a cultura, porque realiza uma função integradora.

Todavia, o princípio da conexão universal dos objetos e fenômenos, tal como é mencionado por Richardson (2008, p.46-47), propõe elementos interagentes que constituem o fenômeno.

Acrescente-se ao primeiro e segundo princípios do método dialético a sugestão de Minayo (2000, p.231) sobre a necessidade de analisar o contexto sócio-histórico do fenômeno. A partir da habitual percepção da Ciência da Informação, a informação é considerada como central a vários fenômenos. Entre eles, interessam para este trabalho a cultura informacional como o desenvolvimento das TIC e dos modelos de gestão atuais baseados em informação. Desse modo, somam-se desenvolvimentos tecnológicos sentidos e novas maneiras de organizar e gerir processos, produtos e pessoas.

Especialmente nos modelos de gestão e no tratamento dado à dimensão humana, percebe-se crescente valorização, com o mesmo ocorrendo em investimentos conferidos às TIC.

Nos modelos e percepções são depositadas as vontades de se controlar e obter maior comprometimento das pessoas que trabalham nas organizações, pois o propósito é conseguir dedicação e empenho no cumprimento das tarefas. Os estudos voltados à motivação são um importante reflexo dessa tentativa, pois a possibilidade de interferência sobre o comportamento alcança resultados para a organização.

Ainda sobre o contexto sócio-histórico, pode-se recuperar Castells para mostrar que a cultura informacional é um produto de movimentos maiores (políticos, econômicos e sociais) que acaba interferindo no aparecimento de uma cultura específica nas organizações.

Além desse contexto geral que propicia a manifestação da cultura informacional, a informação passou a ser também o foco para a decisão nas organizações. Segundo Minayo (2000, p.231), o método Dialético é projetado em

dois níveis: o primeiro diz respeito à análise sobre o contexto sócio-histórico do fenômeno; enquanto o segundo momento relaciona-se à análise dos fatos empíricos.

Minayo (2000, p.231) sugere que o contexto sócio-histórico pode ser pensado em um esquema, desenvolvido em quatro argumentos, dos quais apenas dois são mencionados.

(a) da Conjuntura sócio-econômica e política na qual se insere o grupo e sua participação enquanto ator social; (b) da história do grupo e sua inserção da produção (enquanto classe e segmento de classe) e suas condições de reprodução (salário, moradia, acesso a bens e serviços e distribuição geográfica) (MINAYO, 2000, p.231).

Como não se trata da análise de dados empíricos de um grupo social específico, mas de um fenômeno social a partir de revisão de literatura, desenvolvem-se algumas considerações sobre o esquema apresentado por Minayo.

É evidente a existência de uma conjuntura social, econômica e política sobre as questões que envolvem a valorização e a incorporação da informação no contexto pessoal e profissional das pessoas, como discutido com propriedade em Castells (2001). Incentivos materiais como as tecnologias de informação e comunicação e as necessidades informacionais impulsionam a consolidação da cultura informacional.

A participação da cultura informacional na conjuntura geral permite compreender que as pessoas são inseridas em determinados padrões, atuando a partir desse contexto. Deste modo, assume um papel fundamental e determinante ao proporcionar mecanismos sociais de compreensão, incorporação e ação com base em uma forma específica de pensar e se relacionar com o mundo.

Se pensada em termos de grupo no qual é formada, a cultura informacional pode ser tratada como um grupo de pessoas que a constrói a partir da necessidade informacional decorrente das atividades organizacionais e também da necessidade e uso das tecnologias. De maneira específica ao contexto da inteligência competitiva, são pessoas que tomam decisões e participam ativamente da produção e do uso das informações.

Minayo propõe que a história do grupo seja investigada. Todavia, as condições de produção e de reprodução da cultura informacional fazem sentido se pensadas junto à estrutura organizacional em que grupos de pessoas fazem parte

de classes específicas, ocupam cargos e realizam tarefas. Isso porque as condições de produção da cultura informacional sinalizam que as pessoas estão inseridas em níveis e subgrupos, bem como tratam das características do grupo, tais como salário, moradia, formação, competências entre outros. As condições de produção destacam-se também no contexto externo impulsionador para a formação da cultura informacional, vias sociais, econômicas e tecnológicas.

As condições de reprodução do grupo, quando específicas à cultura informacional, atendem a algumas características não investigadas na tese, dentre as quais: *status* e nível do indivíduo na hierarquia, a tipologia de poder usada para influenciar o comportamento de outras pessoas, a presença de comportamentos informacionais, entre outras que extrapolam uma relação imediata com os elementos e processos.

As condições de reprodução da cultura informacional incluem elementos que interferem na valorização da produção e uso da informação, bem como na aceitação e uso das TIC, advindos do ambiente externo, no qual existem incentivo governamental e teorias modernas de gestão que se fundamentam no fluxo informacional.

As determinações fundamentais, importantes para compreender as condições de reprodução da cultura informacional, compõem um quadro maior de percepção da ação humana sobre a realidade. De acordo com Minayo (2000, p.232),

Do ponto de vista histórico, a postura interpretativa dialética reconhece os fenômenos sociais sempre como resultados e efeitos da atividade criadora tanto imediata quanto institucionalizada. Portanto, toma como centro da análise a prática social, a ação humana e a considera como resultado de condições anteriores, exteriores mas também como *práxis*. Isto é, o ato humano que atravessa o meio social conserva as determinações, mas transforma o mundo sobre as condições dadas.

As determinações fundamentais da cultura são também um produto da ação humana, dinâmica, incessante e capaz de modificar formas de pensar e comportamentos (práticas). Considera-se que cada elemento esteja vinculado a outros, por isso qualquer ação sobre uma das unidades resulta em modificação nas demais, compondo esse todo coerente.

De acordo com Minayo (2000, p.232-233), a identificação desse movimento representa a segunda condição do método Dialético quanto às determinações

fundamentais.

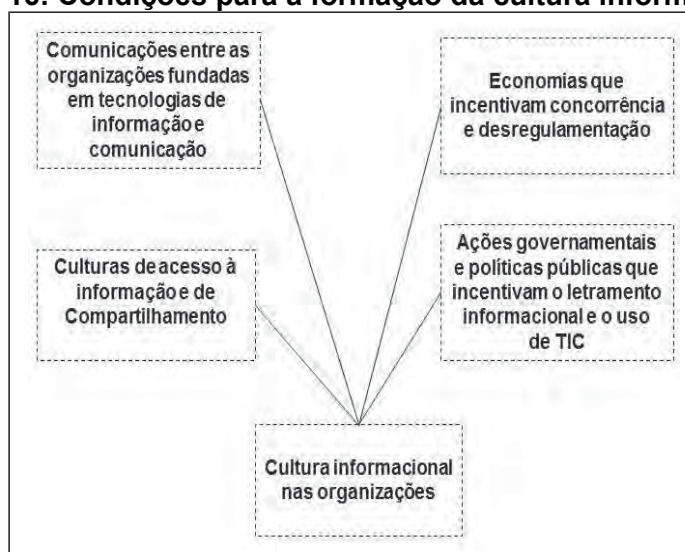
A cultura formada por elementos e processos está em movimento constante, acentuando um teor inacabado, porque mantém relação com aspectos internos e externos às organizações.

A dinâmica externa/interna evidencia algumas das condições fundamentais para o fenômeno:

- Uso de informação para a tomada de decisão em relação à concorrência, aos clientes, aos produtos e serviços, bem como a comportamentos e demais condições referentes à dinâmica interna, como o uso da organização.
- Aquisição de TIC, haja vista ser um fator importante para facilitar a captação, o armazenamento, a recuperação e a troca de informações.
- Melhoria de processos de inserção das pessoas no modelo de gestão da inteligência competitiva.
- Melhoria da comunicação com os clientes e, internamente, entre os níveis da estrutura organizacional, uma vez que as estruturas organizacionais geralmente assumem formas tradicionais de departamentalização, significando que as barreiras comunicacionais estarão presentes. Desse modo, a cultura informacional viria para amenizar os efeitos negativos típicos do uso das estruturas organizacionais tradicionais, confirmando-se como um fenômeno social relevante.

Há que se considerar um claro envolvimento com o movimento histórico de produção e de adoção das TIC. Sociedades e organizações vinculam, cada vez mais, suas atividades e soluções dos problemas ao uso das TIC. A cultura informacional invade e se projeta no cotidiano das pessoas, como também nas práticas laborais específicas, demandando formação em diversas áreas para atuar diante das necessidades informacionais. Isso significa que a cultura informacional advém tanto das necessidades no trato com a informação como também de manifestações materiais, como as TIC. Parafraseando Minayo (2000, p.233) e emprestando sua afirmação sobre as concepções de saúde/doença, pode-se afirmar o mesmo a respeito da cultura informacional, pois é “[...] fruto de condições dadas mas também produto de sua ação formadora sobre o meio social”.

**Figura 16: Condições para a formação da cultura informacional.**



**Fonte: Elaborada pela autora.**

A Figura 16 apresenta as condições determinantes que desencadeiam o fenômeno da cultura informacional e conduzem a uma forma específica de se relacionar com os problemas do mundo, cuja base se dá sobre a informação e sobre as TIC.

Todavia, como o estudo de Minayo é voltado a discutir questões no âmbito da saúde, os demais pontos propostos pelo autor para compor o esquema de discussão sobre as determinações fundamentais acabam se distanciando da proposta da tese. Por isso, o esquema original proposto por Minayo foi adaptado para atender aos problemas desta pesquisa, sendo todos de ordem teórica.

Em conformidade com Minayo, Richardson (2008, p.47) explica que o segundo princípio do método Dialético, que é o princípio do movimento e do desenvolvimento, origina-se nas contradições internas do fenômeno. Isso significa que para a cultura informacional, o que causa sua mudança ou desenvolvimento pode estar também em seu interior. Por exemplo, em necessidades de manter a coerência e a integração do grupo, bem como no resultado dos ajustes internos e específicos quando do compartilhamento, produção e uso da informação, em função de jogos de poder e necessidade de alcançar *status*.

Além disso, pode-se incluir:

- incentivo geral ao comprometimento e dedicação com o ambiente laboral;
- incentivo para aderir a movimentos de mudança, necessidade de maior



adaptação;

- incentivo para melhorar a percepção do papel social e econômico da empresa;
- incentivo ao compartilhamento de informação e participação ativa no fluxo informacional.

Essas necessidades identificam-se com as perspectivas apresentadas na Teoria Geral da Administração, porque geram mudanças quantitativas dos comportamentos dos colaboradores e, juntas, proporcionaram uma mudança qualitativa na cultura das organizações. Esse princípio facilita compreender que a cultura informacional é o resultado dessas mudanças quantitativas e internas ao fenômeno, refletidas na prática das organizações.

Além dos princípios sugeridos em Richardson (2008), há que se trazer a presença das leis que auxiliam no processo de análise do fenômeno.

Relacionada ao princípio da conexão universal encontra-se a lei de unidade e luta dos contrários. Essa lei supõe que forças ou elementos que compõem o fenômeno agem de forma a excluírem-se. Portanto, são considerados contrários, mas não podem existir sem o elemento de oposição.

A partir dessa lei e da literatura revisada, a cultura informacional pode ser percebida como um aglomerado de elementos em oposição, entendendo-se oposição quanto ao que é praticado e quanto ao que é idealizado. Outras situações contraditórias encontram-se, por exemplo, em exigências sobre o comportamento de compartilhamento, necessário para a inteligência competitiva, mas contraditório quando situado em relação a crenças que exaltam a informação como fonte de poder. O próprio comprometimento exigido apresenta-se como contraditório, porque geralmente envolve a exigência dos funcionários, sem oferecer incentivos para isso.

Vários elementos podem ser considerados uma negação mútua dentro do fenômeno cultura informacional, muitos dos quais fornecem condição para que crenças inadequadas apareçam na cultura, dentre elas, a crença de que informação é poder, todavia, é justificada pela falsa compreensão de que as pessoas que repassam todo o seu conhecimento podem vir a perder a utilidade para organização, uma vez que teoricamente todos conheceriam o mesmo que ela. Assim, comportamentos de compartilhamento incentivados na cultura informacional

estimulam o aparecimento de elementos contrários.

A princípio a produção de alguns elementos do fenômeno pode ser considerada conflituosa, pois tanto pode advir de imposição dentro de uma estrutura tradicional, como também da relação das pessoas e da própria emergência das necessidades informacionais do ambiente laboral. Existe, assim, oposição entre aqueles que produzem e aqueles que devem incorporá-la. A cultura recebe contribuições de todos, mas também é fruto de criações específicas de níveis superiores da estrutura organizacional, como anteriormente discutido na revisão de literatura.

A oposição pode ser notada entre os elementos que compõem a cultura informacional. A negação ou oposição ocorre na medida em que parte dos elementos aparece no nível ideal, enquanto outra parte é percebida na prática comportamental. Assim, se trata de uma negação, pois existe a luta dos contrários entre real e ideal, de modo que elementos planejados ou restritos a apenas alguns níveis da estrutura podem não se tornar reais no comportamento e na forma de pensar das pessoas.

A lei de unidade e luta dos contrários é útil para compreender o fenômeno como uma unidade integrada, ainda que existam oposições sobre o que é valorizado pela cultura informacional e o que é repassado entre e para os membros do grupo. A cultura informacional é um todo constituído por valores, crenças, rituais, mitos, comunicação e socialização, tanto percebido no plano real quanto no plano ideal.

Para compreender a cultura informacional não basta separar aqueles que têm informação e trabalham intensamente sobre ela daqueles que têm menos acesso a elas, pois todos devem se comprometer com a organização e compartilhar a informação, quando necessário. Mas isso pode não se efetivar nos comportamentos, gerando diferença entre o plano real e o ideal.

**Figura 17: Cultura informacional como a junção de elementos em interação, mudança e oposição.**



Fonte: Elaborado pela autora.

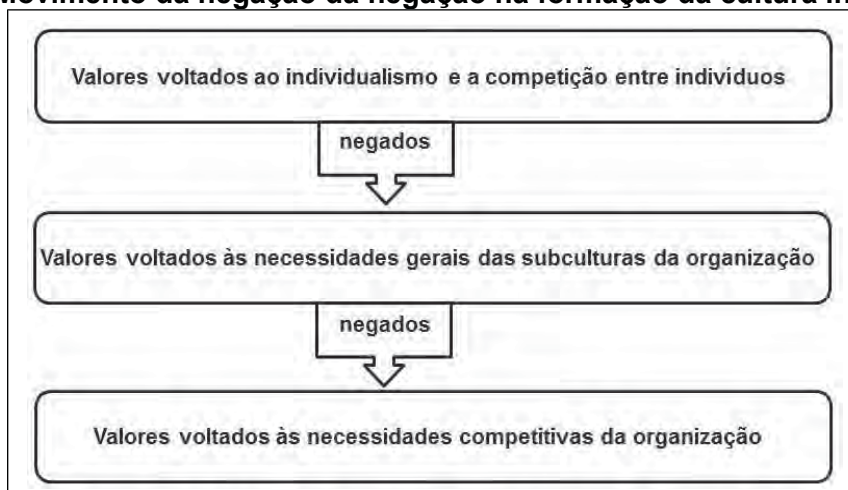
A segunda lei do método Dialético ocupa-se da transformação da quantidade em qualidade e vice-versa (RICHARDSON, 2008, p.48). Desse modo, assim como ocorre nos estudos gerais sobre a cultura realizados na Antropologia, considera-se a cultura informacional munida por características internas capazes de expressar a natureza do fenômeno. Tais características são dadas pelos elementos e processos, cujos acréscimos ou subtrações resultam em fenômenos com propriedades distintas do original. Assim, pode-se perceber a transformação qualitativa para o fenômeno cultura informacional, com o acréscimo quantitativo da informação e das TIC como suporte para compreender as novas necessidades e práticas organizacionais em modelos de gestão aplicados.

Richardson (2008, p.48) explica que a transformação de um fenômeno ou objeto ocorre quando determinadas características internas são modificadas pelo acréscimo ou pela retirada de um traço específico, resultando em uma nova propriedade, definida como “[...] a manifestação externa de uma qualidade em sua interação com outro fenômeno”.

Também vinculada ao princípio do movimento permanente encontra-se a lei da negação da negação, explicando que fenômenos podem ser substituídos por novos dentro de um movimento histórico de transformação que resulta em substituição do velho pelo novo, ou seja, reflete a eliminação do velho e a emergência de um fenômeno com características novas. Segundo Richardson (2008, p. 49), o desenvolvimento da humanidade é um exemplo de um processo não

cíclico de negação da negação. Por sua vez, a cultura informacional representa igualmente um processo não cíclico, uma vez que seu desenvolvimento não resulta em retrocesso ao estado anterior, apenas indica que a negação de um estado presente resulta em um novo fenômeno, como apresentado na Figura 18.

**Figura 18: Movimento da negação da negação na formação da cultura informacional.**



**Fonte: Elaborado pela autora.**

A Figura 18 ilustra o movimento de negação da negação na cultura informacional, especialmente sobre os valores que inicialmente são voltados às necessidades individuais e se desenvolvem incorporando necessidades mais gerais pertinentes à competitividade da organização. Assim, negam-se valores que antes beneficiavam essencialmente indivíduos e não a organização, transformando-os em valores com ênfase nas necessidades da organização, especialmente sobre a necessidade de se trabalhar e compartilhar a informação entre as pessoas.

A negação da negação demonstra esse desenvolvimento não cíclico nos elementos que compõem a cultura informacional, motivados pela necessidade de competir. Logo, a própria cultura informacional emerge como uma negação da negação, mostrando o desenvolvimento de uma cultura encontrada em organizações envoltas por um contexto específico, cuja tendência é evidenciada na revisão de literatura, especialmente em autores da inteligência competitiva, como Miller.

Além dos princípios e leis, conforme apresentado anteriormente, o método Dialético possui as categorias: a individual/geral; a de causa/efeito; a de necessidade/acaso; a de conteúdo/forma; a de essência/aparência; e a de

realidade/possibilidade. Algumas auxiliaram indiretamente a análise até o momento.

Na primeira categoria, trata-se de discorrer sobre a característica individual/particular/geral do fenômeno estudado.

Ao traduzir o funcionamento dessa categoria para a cultura informacional, chega-se a seguinte dedução: não importa o sentido tomado, do geral para o individual ou do individual para o geral, percebe-se que a cultura informacional é um fenômeno encontrado nas organizações. Por isso, ao considerar como parte da cultura interna de uma organização, deve-se perceber suas particularidades e idiossincrasias, como um modo de fazer e de pensar diferente de outras organizações.

Todavia, como se trata de um mecanismo sociocultural usado pelas pessoas em organizações para se relacionarem com o ambiente que as cerca, considera-se suceder de uma categoria particular, identificada como cultura organizacional, que serve de parâmetro para compreender tipos de cultura diferentes e presentes em todo agrupamento humano.

A cultura informacional localiza-se em uma categoria mais ampla e que existe em um terceiro nível, usado para compreender o fenômeno inserido numa categoria mais geral. Essa divisão é importante porque ajuda a classificar o fenômeno por um movimento de agrupamento e semelhança de fenômenos, ora se constituindo como iguais, ora como semelhantes e ora como mais gerais.

A cultura informacional, como compreendida na tese, é disposta da seguinte maneira, na categoria individual, particular e geral<sup>40</sup>:

**Quadro 17: Cultura informacional na categoria individual, particular e geral.**

<b>TIPO DE NATUREZA</b>	<b>INDIVIDUAL</b>	<b>PARTICULAR</b>	<b>GERAL</b>
<b>Mecanismo social de integração e de sobrevivência</b>	Cultura informacional	Cultura organizacional	Cultura

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Embora já discutido na revisão de literatura, é necessário compreender que tais elementos ganham conteúdos distintos em cada escala, mesmo se apresentando tanto no sentido geral (culturas), no particular (cultura de organizações

<sup>40</sup>Quadro elaborado com base em exemplo extraído de Vlasova (1987 *apud* RICHADSON, 2008, p.50).

públicas ou privadas) e no individual (cultura do profissional da enfermagem, cultura da qualidade, cultura informacional).

**Quadro 18: Elementos da cultura informacional na classe individual, na particular e na geral.**

TIPO DE NATUREZA	INDIVIDUAL	PARTICULAR	GERAL
<b>Mecanismo social de integração e de sobrevivência</b>	Cultura informacional	Cultura organizacional	Cultura regional e nacional
<b>Elementos</b>	Valores, crenças, rituais, normas, socialização informacional e comunicação destinados a efetivar comportamentos informacionais.	Valores, crenças, rituais, normas, socialização organizacional e comunicação organizacional destinados a incluir e permitir a atuação do indivíduo no ambiente interno geral e na organização.	Valores, crenças, normas, rituais, socialização e comunicação usados para tornar pessoas aptas a conviver em sociedade.

**Fonte: Elaborado pela autora.**

Fica claro que esse padrão se repete nos demais elementos e processos que constituem a cultura informacional. Assinala-se que as três classes estão interligadas, por isso, se supõe que não exista o individual sem o geral e vice-versa.

A segunda categoria do método Dialético ajuda a delimitar as causas e os efeitos de um fenômeno. Entre as causas da cultura informacional nas organizações, identificam-se tardiamente o aparecimento e prática da gestão voltados a essa cultura, em relação aos modelos de gestão que incentivaram o seu aparecimento nas organizações.

É interessante notar que parte dos modelos de gestão estrutura soluções para diversos processos, especialmente os de produção, permitindo que a gestão necessária às pessoas continuasse marginalizada. Desse modo, pode-se evidenciar que os modelos de gestão modernos resultaram da necessidade de obter mais comprometimento das pessoas. A princípio a cultura organizacional não foi associada à necessidade de gestão dos comportamentos e da forma de pensar das pessoas, aparecendo com pouca expressividade em autores da década de 1990.

Outras causas para a cultura informacional são nítidas nas relações com o ambiente social e tecnológico que envolve as organizações, já discutido

anteriormente. A reprodução de comportamentos adquiridos no convívio social e externo à organização também pode ser considerada na categoria de causa e efeito. É necessário acrescentar que a cultura é um produto da ação humana e, por isso, pode sofrer intervenções das próprias pessoas.

Na categoria de causa e efeito prioriza-se descobrir o que conduz ao fenômeno, permitindo planejamento, restrição, prevenção e controle sobre ele. Assim, descobrir o que promove a cultura informacional de uma organização que adota a inteligência competitiva como modelo de gestão é de interesse da tese, chegando às mesmas considerações já obtidas anteriormente: as causas podem ser externas e internas à organização. Nas internas, destacam-se as necessidades de adaptação da organização, moldando a cultura interna para alcançar esse feito; nas causas internas, localizam-se na necessidade de integração e de realização das tarefas particulares e coletivas planejadas e dispostas na estrutura organizacional.

Os elementos e processos não são causas, mas efeitos das forças que promovem a cultura informacional. As necessidades de adaptação da organização num ambiente competitivo conduzem as pessoas a acrescentarem valores, crenças e rituais aptos às novas necessidades de um grupo. Embora os elementos sejam o efeito e não a causa, continuam importantes para compreender o que conduz à cultura informacional e qual o resultado das interferências sobre o fenômeno.

Richardson (2008, p.51) explica que a terceira categoria trata da necessidade e da causalidade, sendo importante esclarecer que diversos acontecimentos da história da humanidade podem ser considerados acidentes históricos ou causalidades, ou seja, poderiam ou não ter acontecido, mesmo apresentando condições favoráveis para o fenômeno. A cultura informacional parece ser inevitável, porque se vincula às condições materiais e às necessidades das organizações. Todavia, neste trabalho, não se reuniram elementos para realizar a discussão para essa categoria, e tais resultados não auxiliariam a alcançar respostas para os problemas de pesquisa propostos.

Mesmo assim, a cultura informacional parece se adequar melhor na categoria, como necessidade, isto é, a cultura informacional é o resultado provável da junção e contato de elementos, cujo resultado deve ocorrer em determinadas condições, como explica Richardson (2008, p.51).

A quarta categoria trata da essência e da aparência do fenômeno. A cultura informacional, assim como a cultura organizacional e qualquer outro tipo de cultura, apresenta elementos que permitem compreendê-la, no mínimo, superficialmente. As características mais gerais e constatadas pela observação em comportamentos e expressões do pensamento das pessoas parecem óbvias, mas de difícil compreensão. De modo que, diversos elementos podem transmitir uma impressão errada no que realmente acontece na cultura.

A aparência é o resultado que se obtém de uma primeira impressão do fenômeno, tratando dos aspectos presentes em seu exterior, identificando, por exemplo, quantas pessoas fazem parte da cultura informacional, quais são as pessoas que participam efetivamente dela e quais são os níveis da estrutura organizacional que praticam essa cultura. Esses podem ser alguns dos aspectos exteriores verificados para descrever a aparência do fenômeno.

Alguns aspectos referem-se a essência, como: investigar os valores, os rituais, as crenças, o processo de socialização e a comunicação organizacional interna, entre outros. Como se trata de compreender o fenômeno do ponto de vista do ambiente interno da organização priorizam-se os elementos e processos que tratam da essência da cultura informacional.

É essencial à cultura informacional a presença de um grupo de valores aptos a mobilizar as pessoas para o alcance dos objetivos da organização, mesmo em relação às tarefas individuais. Por exemplo: os valores devem permitir que o fluxo de informação seja adequado, como descrito por Garcia e Fadel (2010); como também deve incentivar comportamentos de compartilhamento e de atenção às informações relevantes para a organização. Observa-se que as pessoas podem ter habilidades sem conseguir colocá-las em prática. Essa situação pode ser amenizada com um conjunto de valores que visa estimular as pessoas à prática de comportamentos em informação.

Ainda referente à essência, citam-se os rituais, elementos igualmente relevantes porque transferem para o comportamento, mesmo o rotineiro, aquilo que se deve fazer, justamente porque é valorizado.

As crenças também se constituem em elemento associado aos valores, e capazes de interferir nos rituais e nos demais processos socioculturais, pois podem



tanto confirmar os valores de maneira positiva quanto negativa. A partir da negativa, formam-se barreiras à comunicação e a outras ações comportamentais.

As crenças positivas estão associadas, por exemplo, aos benefícios que as pessoas percebem em praticarem determinados comportamentos. São contrapartidas motivadoras. Além dessas, existem aquelas que são criadas e mantidas pelas pessoas, para incentivar comportamentos nem sempre adequados como, por exemplo, considerar a informação uma fonte de poder. Logo, as crenças que podem ser encontradas na prática da cultura informacional possuem fundo de verdade, mesmo seguindo uma perspectiva negativa.

Os processos de socialização e de comunicação mostram-se mais na aparência da cultura informacional, podendo apresentar mudanças, e também é decorrente da essência.

Na quinta categoria, discute-se o conteúdo e a forma. Resgata-se aqui a necessidade de identificar os elementos e processos que formam o fenômeno, bem como sua disposição. Não é suficiente compreender os elementos que formam o fenômeno, é fundamental compreender qual a função de cada um.

Os valores têm a função clara de legitimar o que é estimável para um grupo, enquanto os rituais têm o papel de inserir os valores na prática das pessoas. Por sua vez, as crenças mostram as convicções das pessoas, podendo ou não destoar dos valores.

A disposição desses elementos não segue uma sequência, mas pode ser estruturada por níveis de acesso ou dificuldade de interpretação, como explica Schein (2001). A determinação da relevância mais ou menos acentuada dos elementos pode ser estabelecida na prática da inteligência competitiva em relação a cada uma das fases, mas não um arranjo fixo. Constata-se isso quando se percebe que os valores podem ser incorporados aos rituais, como também estes podem existir sem os valores.

A forma também remete à adição da informação e das TIC no contexto sociocultural do fenômeno, considerados como elementos que provocam a cultura informacional. Todavia, sem um modelo de gestão adequado, como o da inteligência competitiva, não se forma uma estrutura adequada para a cultura informacional, mesmo possuindo algumas condições favoráveis para isso. Nesse caso, pressupõe-

se relevante compreender quais elementos e processos constituem a cultura informacional, mais do que a forma que esta poderia ter.

Ao mesmo tempo em que são encontrados valores, pressupostos, mitos, crenças e rituais similares entre os níveis, também ocorrem diferenças entre eles, uma vez que fazem parte de uma microrrealidade diferente, denominada subcultura.

A cultura informacional de uma organização pode ser percebida sob duas perspectivas que impactam nos aspectos escolhidos e na função de cada um. A primeira é a fase de criação de uma cultura, que, apesar de possuir a presença da socialização e da comunicação, de um conjunto de valores, de crenças, pressupostos e rituais, não oferece interesse para a presente tese, pois diz respeito a uma organização em processo de criação, e ao uso instável e, ainda, não muito bem definido dos elementos e dos processos. O que não significa que uma cultura construída possa apresentar estabilidade e ausência de mudança.

Numa segunda fase, encontra-se a perpetuação ou mudança de um padrão – fase em que a cultura tem uma dinâmica cuja função é tornar estável aquilo que se acredita como verdade –, bem como pode ocorrer em processos de mudança, importantes para a adaptação da própria organização ao ambiente. Desse modo, os aspectos também podem ser dispostos visando compreendê-los com relação aos indivíduos, grupos e à organização como um todo. Vários elementos e processos atuam em mais de um nível. Entretanto, são ressaltados aqueles que no Capítulo 4 ficaram mais evidentes nas fases da inteligência competitiva organizacional.

Na sexta categoria, sobre a possibilidade e a realidade, discute-se o que pode acontecer cumprindo tanto as condições para o fenômeno, quanto àquilo que já aconteceu. Na cultura informacional, é fundamental a presença de condições, no ambiente externo e interno de uma organização, que tornem reais os comportamentos informacionais voltados à inteligência competitiva. Em verdade, pode produzir tanto uma cultura informacional que permeia toda a estrutura da organização como também a subcultura localizada em um grupo ou nível específico dessa estrutura.

Quando se trata de discutir o que é e o que compõe a cultura informacional, evidencia-se que não existe um padrão exato para o que se deve encontrar como conteúdo dos elementos e processos, sofrendo variações conforme o tamanho da

organização e sua maturidade, o nicho de atuação, o país no qual atua. Esses elementos e processos se alicerçam no contexto de valorização da informação e do uso das TIC, uma vez que são sistemas sociais abertos e realizam trocas com o ambiente externo. Vale lembrar que a análise demonstrada nas categorias mostrou circularidade, indicando a relação entre os elementos macros e micros que compõem o fenômeno estudado. Tanto se evidencia o nível dos indivíduos quanto dos grupos e, por fim, da organização em interação com outras organizações.

Destaca-se que a cultura informacional é complexa e formadora do contexto sobre o qual os modelos de gestão se fundamentam, mas não só isso, trata-se de fenômeno inevitável para as organizações, pois se relaciona diretamente com o ambiente do qual nasce a necessidade de trabalhar a informação para se tornar competitivo. A análise reflexiva realizada no decorrer da revisão de literatura e na aplicação dos princípios, leis e categorias retoma itens importantes da revisão teórica, mostrando a cultura como um fenômeno interconectado e em interação com outros fenômenos, entre eles a inteligência competitiva.

Por isso, afirma-se sua capacidade de influenciar esse modelo de gestão, pois as pessoas que atuam nas organizações não o farão fora de um contexto sociocultural, de regras e procedimentos determinados. Muito menos praticarão suas tarefas sem que processos de comunicação e de socialização permitam a compreensão de suas próprias tarefas e da missão da organização. A convivência cultural é inevitável e indispensável, por isso deve-se pensá-la como contribuinte direta e mediadora da efetivação dos comportamentos em informação.

Do contexto sociocultural também é relevante evidenciar a capacidade de mudança e desenvolvimento está em seu interior. Isso significa que o modelo de gestão da inteligência competitiva deve ter em seu interior um contexto sociocultural capaz de sofrer mudanças pelas próprias necessidades internas, seja porque o modelo necessita de maior comprometimento e coesão entre as pessoas do grupo, seja porque devem se preparar para mudanças cada vez mais rápidas. O importante é assinalar sua capacidade de mudança interna, tornando a organização proativa em relação ao contexto externo no qual se insere.

## **CAPÍTULO 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Recupera-se parte dos problemas de pesquisa lançados na introdução deste trabalho com o intuito de respondê-los de maneira objetiva. Dentre os problemas inicialmente mencionados estão: Quais são as contribuições da cultura informacional para a inteligência competitiva? Quais são as bases teóricas da cultura informacional e as perspectivas teóricas que se aplicam ao ambiente sociocultural da inteligência competitiva? Quais diretrizes contribuem para aplicar a cultura informacional nas empresas? Que dimensões/estruturas/níveis devem ser tratados em tal arranjo?

Após recorrer a várias teorias que discutem os aspectos humanos no ambiente empresarial, é indispensável afirmar que a real contribuição da cultura informacional para a inteligência competitiva se concentra em preparar as pessoas para atuarem em um modelo de gestão que exige incorporação e prática de comportamentos informacionais voltados não apenas a identificar as próprias necessidades informacionais ou a buscar informações para suprir tais necessidades, mas, sobretudo, para compartilhar informações e usá-las de maneira a criar conhecimento.

Várias perspectivas teóricas foram recuperadas para explicar alguns dos conceitos importantes para compreender a cultura informacional, nos níveis individual e organizacional (coletivo). Perspectivas antropológicas foram trazidas com o objetivo de mostrar as abordagens que auxiliam a explicar alguns dos posicionamentos teóricos adotados quando se trata de cultura informacional. Também foram recuperados conceitos da perspectiva sociológica, com o mesmo propósito, qual seja, explicar algumas ideias que são úteis no escopo da cultura informacional, tal como foi apresentado em relação à noção de socialização.

Além disso, explicações sobre as características dos modelos de gestão também foram incluídas, pois são necessárias para compreender as particularidades dos novos modelos de gestão, nos quais estão depositadas perspectivas de inclusão das pessoas nos processos. Ambas as áreas foram bastante úteis para compreender aspectos vinculados ao coletivo.

A perspectiva psicológica também foi apresentada para discutir conceitos pertencentes ao nível dos indivíduos, aspectos como a personalidade e a motivação,

que ajudam a explicar a dinâmica de aceitação dos indivíduos e seus movimentos para a colaboração e compartilhamento.

Uma discussão sobre a perspectiva da comunicação também foi conduzida no segundo capítulo, com o propósito de mostrar que entre as bases teóricas da cultura informacional se deve incluir a comunicação organizacional, visto que os fluxos de informação formais e informais e todos os padrões considerados corretos e aceitos passam necessariamente por esse processo.

Também a perspectiva informacional foi importante para oferecer à cultura informacional a visão da Ciência da Informação, principalmente ao assinalar a vocação da área em relação ao compromisso com a dimensão humana (usuário). As áreas que proporcionam bases teóricas foram apresentadas no segundo capítulo.

A apresentação da noção de modelos de gestão também se mostrou válida, pois toda a estrutura da organização, formal e informal, está sujeita aos padrões instituídos pelo modelo adotado pela organização, repercutindo nos comportamentos e na maneira de conduzir os problemas da organização.

Os aspectos socioculturais são fundamentais para a inteligência competitiva, pois proporcionam uma visão verticalizada dos problemas e maneiras de resolvê-los no âmbito sociocultural. Processos e elementos foram analisados para mapear problemas e produzir soluções, e indicam a presença da cultura informacional, uma condição determinante para a inteligência competitiva organizacional.

Em relação aos objetivos desta pesquisa, assinala-se que foram identificadas algumas das possíveis bases teóricas da cultura informacional e áreas relacionadas ao tema. A partir de uma revisão das fases/etapas da inteligência competitiva, foram evidenciados os principais elementos e processos culturais que agem diretamente nas fases, cujas implicações são sentidas nos comportamentos praticados pelas pessoas em relação à informação.

As duas últimas questões que compõem a problemática da pesquisa visam identificar quais são as partes importantes para efetivar a cultura informacional, destacando o que é crucial para a inteligência competitiva, tal como a capacidade de mudança e de adaptação ao ambiente, justamente porque mantém vínculo direto com outros elementos do ambiente organizacional.

Parte-se do princípio que as organizações competitivas buscam modelos de

gestão eficientes, pautados em recursos escassos, importantes e insubstituíveis. Isso quer dizer que se sustentam em recursos informacionais, fato que leva a um esforço organizacional para consegui-los.

- Como primeira diretriz, considera-se necessário avaliar se os recursos tecnológicos adotados pela organização proporcionam as trocas de informação e facilitam a comunicação entre as pessoas, pois parte das barreiras ao compartilhamento são relacionadas ao uso das TIC, conduzindo ao surgimento de crenças negativas para a adoção dessas ferramentas. Assim, os objetivos referentes às tarefas individuais devem ser revistos, especialmente aqueles que foram incorporados nas práticas e não documentados. Comportamentos que demandam permuta ou transmissão de informação precisam ser incentivados, por meio da motivação, se isso for importante para a organização. Desse modo, as TIC são ferramentas facilitadoras do fluxo informacional, desde que as pessoas estejam preparadas para fazer uso dessas ferramentas.
- O processo de inserção das pessoas no contexto da inteligência competitiva precisa ser feito para formar usuários e produtores de informação, respeitando os níveis hierárquicos e as necessidades exigidas em cada cargo. Além disso, cada nível atua sobre tipos de informação diferentes<sup>41</sup>. Treinamentos e instruções sobre como usar tecnologias, identificar necessidades informacionais e participar ativamente do fluxo precisam ser aplicados. O processo de comunicação pode ser melhorado com uma socialização informacional<sup>42</sup> adequada, instruindo as pessoas sobre o que podem compartilhar no fluxo informacional, como também sobre como interpretar as informações que chegam até os remetentes. Vale lembrar que a inserção da pessoa no contexto da inteligência

---

<sup>41</sup>Os diferentes tipos de informação são produzidos e usados nos níveis hierárquicos da organização, organizados dessa forma para cumprir objetivos específicos. No topo da hierarquia, executam-se tarefas estratégicas, demandando informações mais amplas sobre o funcionamento da organização, bem como sobre o contexto externo a ela. No nível intermediário, chamado de tático, a prioridade é conseguir transpor as políticas traçadas no nível estratégico para o operacional realizando, portanto, a mediação de interesses entre o nível mais alto e o mais baixo. Por fim, o nível operacional centra tarefas na execução de atividades rotineiras, especializadas e de produção, cujas informações devem suprir necessidades específicas no cumprimento destas.

<sup>42</sup>Processo destinado a preparar as pessoas para trabalhar com a informação em ambientes organizacionais, seja em relação às tecnologias e sistemas, seja em relação aos pares de trabalho com os quais deverá realizar trocas de informação.

competitiva precisa incitar atenção quanto ao ambiente para os níveis estratégicos e táticos. Nos níveis operacionais, a inserção revela-se útil para o trabalho rotineiro.

- As políticas da organização precisam transmitir valores, crenças, normas, rituais sobre o que é importante e como deve ser feito na organização. Isso permite conhecer as intenções da organização, o que se espera na execução das atividades, o ambiente que cerca a organização, e as fontes de informação usadas pela organização. As políticas organizacionais concretizam-se nos valores e revelam-se nas normas e nos rituais; precisam prever a singularidade da cultura brasileira, minimizar os efeitos da cultura paternalista e incentivar a espontânea forma de incorporação do brasileiro as novidades.
- É necessário estimular lideranças informacionais na organização, cujo papel é realizar a mediação entre os níveis da estrutura, não apenas facilitando que as políticas sejam efetivamente implementadas, mas para que o fluxo de informação possa percorrer a organização.
- Repensar os valores culturais da organização e avaliar se são coerentes com as necessidades competitivas.
- Estabelecer rituais que concretizem os valores da cultura informacional, em cada nível da estrutura organizacional, necessários para efetivar a inteligência competitiva.
- Fazer com que o processo de socialização incorpore a formação voltada a trabalhar a informação na empresa, incluindo a apresentação e instrução sobre como usar as tecnologias para que sejam aceitas e efetivamente utilizadas; demonstrar quais são as informações que podem ser compartilhadas entre os pares de trabalho; apresentar as pessoas e as fontes importantes para os propósitos da organização.

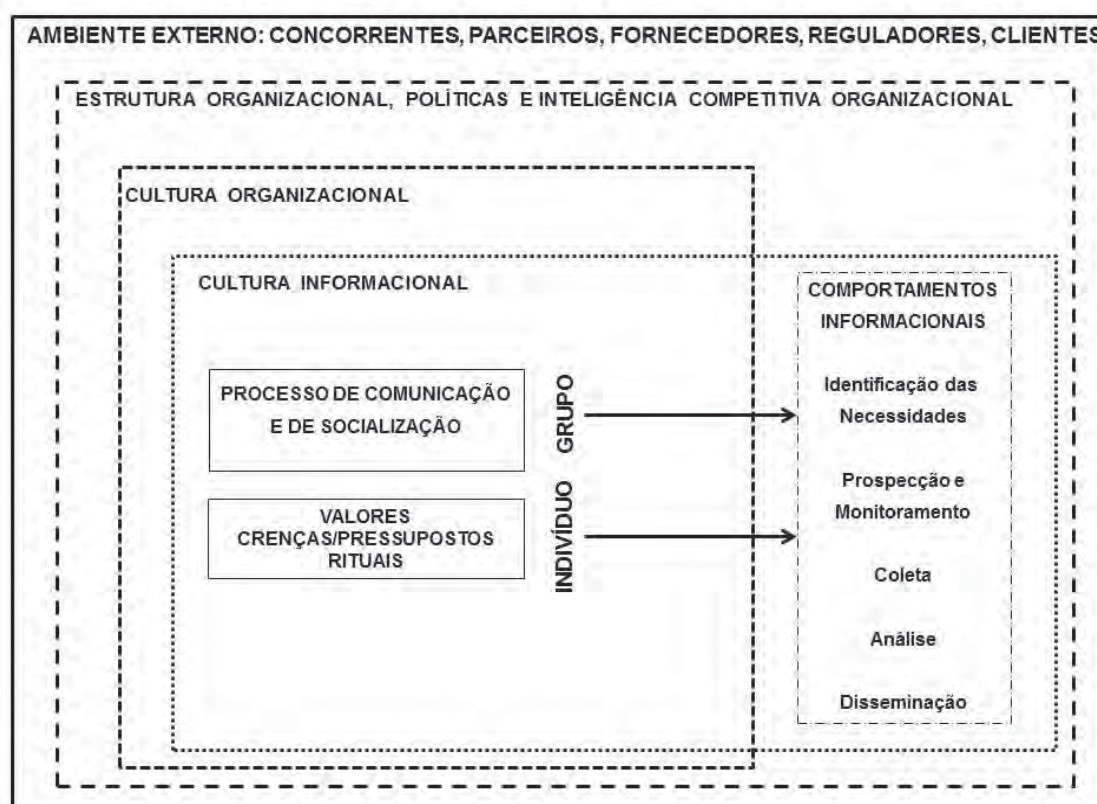
Desse modo, essas diretrizes podem ser aplicadas em diferentes contextos, desde que o contexto sociocultural seja considerado um importante fator nos resultados pretendidos pelo modelo de gestão. Para ser incluído nas práticas organizacionais é preciso transportá-lo para processos e procedimentos, incluindo os valores (elementos impalpáveis) na rotina e nas funções exercidas na

organização.

Mesmo percebendo que essas ações são necessárias para criar uma cultura informacional voltada ao processo de inteligência competitiva, não se pode perder de vista a presença de uma versão implícita da cultura, regida pela informalidade e consequência do modelo e da estrutura organizacional inadequada. Assim, a cultura informacional pode se apresentar como um indicador importante da adequação entre a formalidade e a informalidade da organização.

Na Figura 19, apresenta-se a cultura informacional na perspectiva do ambiente interno da organização, assinalando níveis individuais e grupais em relação aos elementos e processos.

**Figura 19: Cultura informacional no ambiente da inteligência competitiva.**



Fonte: Elaborado pela autora

O ambiente da inteligência competitiva, conforme exposto na Figura 19, divide-se em ambiente interno e externo. Este é formado por forças do macroambiente, tais como tendências ou padrões tecnológicos, políticos, demográficos e sociais e por *stakeholders*, entre eles: concorrentes, considerados



como aqueles que competem no mesmo nicho de atuação da organização; reguladores, sendo aqueles que praticam ações de regulação das ações da organização, concentrando-se nos governos municipais, estaduais e federal, entre os reguladores também podem ser citadas as organizações não governamentais que fiscalizam questões envolvendo o uso e descarte de recursos e a relação com a comunidade na qual a empresa tem instalações físicas; fornecedores, como aqueles que fornecem recursos e matérias-primas para viabilizar o processo produtivo; parceiros, todos aqueles que contribuem com a cadeia produtiva da organização e ajudam na manutenção e fidelização a longo prazo dos clientes, entre eles varejistas, atacadistas e empresas terceirizadas e intermediárias; e, clientes, como aqueles que participam do ambiente da organização adquirindo os produtos e serviços produzidos por esta. Cada um dos *stakeholders* atuam individualmente de maneira a influenciar as decisões da organização.

O ambiente interno exposto na mesma Figura 19 é composto por: uma estrutura organizacional usada para definir os limites de autoridade e de responsabilidade, a distribuição dos cargos em níveis hierárquicos, o processo de comunicação e de tomada de decisão, bem como sobre as barreiras departamentais e sobre formais tradicionais ou modernas de departamentalização; políticas organizacionais que são instituídas para regular e fornecer parâmetros para as decisões a curto, médio e longo prazo, bem como sobre o tratamento dado aos recursos na organização.

A inteligência competitiva é o modelo de gestão adotado pela organização e que determina as políticas e a estrutura organizacionais mais adequada. Dentro de dessa estrutura e das políticas da organização, encontra-se a cultura organizacional, descrito como um contexto sociocultural mais geral da organização e que permite aos indivíduos se integrarem como grupos e subgrupos na organização, bem como se adaptarem aos problemas decorrentes do ambiente externo.

Ainda na Figura 19, a cultura informacional localiza-se sob todas essas camadas, constituindo-se em um contexto também sociocultural, entretanto específico para promover comportamentos em informação, tanto nos níveis individuais como em relação aos grupos. Em ambos existe a presença de elementos e processos da cultura informacional aptos à promover comportamentos específicos

para: identificar as necessidades em informação, prospectar e monitorar fontes de informação, selecionar e coletar informações nas melhores fontes (especialmente se forem externas à organização), analisar as informações separando as informações qualificadas como relevantes e, disseminando informações ou conhecimento produzido a partir das informações acessadas. Figura-se a relação entre os elementos e processos e o resultado nos comportamentos em informação necessários para a prática de ações específicas à inteligência competitiva. Além disso, também fica evidente que a cultura informacional é derivada da cultura organizacional e de um contexto externo, relação demonstrada pelas linhas pontilhadas que separam as partes descritas.

Por fim, não se trata de um novo objeto para a área, mas de um fenômeno determinante, entretanto ainda tratado em segundo plano.

Nesse caso, outras pesquisas podem ser realizadas sobre o tema, especialmente sobre seus efeitos no comportamento das pessoas, na condição de usuárias e produtoras de informação. Sugere-se que investigações sejam realizadas para mapear efetivamente as características assumidas pelos elementos e processos da cultura informacional, uma vez que as demais condições como acesso, aceitação e uso de TIC já são predeterminantes. Dessa forma, além de constatar as políticas de incentivo do governo para a aquisição e uso de TIC, sugere-se ser necessário investigar o perfil da cultura informacional de organizações brasileiras. Desse modo, é fundamental explicitar quais são os valores, crenças ou pressupostos, rituais e processos de socialização e de comunicação mais frequentes e sua correlação com os comportamentos informacionais mencionados pela literatura.

Também é necessário verificar se a cultura informacional está presente em diferentes níveis estratégicos, pois a noção moderna de modelo de gestão reconhece maior participação de pessoas nas tomadas de decisão. Por outro lado, existe a difundida noção de que nem todos os níveis da estrutura organizacional participam da tomada de decisão. No entanto, é possível que, a partir de uma pesquisa empírica, o resultado demonstre que a cultura informacional ganha contornos diferentes, formando subculturas com uma gradação diferente para cada nível.

Acrescenta-se como necessário investigar os significados que a Ciência da Informação atribui à cultura informacional, pois parte da literatura nacional mostrou-se propensa a continuar o uso do termo cultura organizacional, outra parte realiza pesquisas sobre comportamento em informação, e apenas uma pequena parte usa o termo cultura informacional. Este mapeamento ajuda a área a definir as abordagens assumidas pelo tema e a perceber uma possível defasagem em relação à literatura internacional.

Por fim, é necessário destacar que tanto o objetivo como os problemas de pesquisa foram alcançados, de modo que se evidenciou que a cultura informacional possui relação com a inteligência competitiva, porque os comportamentos necessários para trabalhar adequadamente a informação são também um produto do contexto sociocultural.

Este trabalho se desenvolveu valendo-se de uma abordagem qualitativa e interpretativa, com o propósito de gerar uma síntese sobre a cultura informacional como contexto sociocultural para a inteligência competitiva. A discussão sobre o tema não foi esgotada, pois ainda está em definição. Considera-se imprescindível avançar nas discussões sobre o tema no ambiente organizacional competitivo, mantendo a percepção de que se trata de um fenômeno complexo e ambíguo.

## REFERÊNCIAS

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 24.ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 248p.

BULINGE, F. **Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organizations**: in modelo incremental d'intelligence economique. Toulon: UT, 2002. 462f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação e da Comunicação - Université de Toulon et du Var. 2002.

BULINGE, F. Le futur vecteur d'une culture européenne de l'information. **Technologies Internationales**, n.102, p.37-40, mar. 2004.

BURKE, P. Sociologias e histórias do conhecimento: introdução. In: BURKE, P. **Uma história social do conhecimento**: de Gutenberg a Diderot. Rio de Janeiro: Zahar, 2002. p.11-24

CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., Belo Horizonte, 2003. **Anais...** Belo Horizonte: Escola de Ciência da informação da UFMG, 2003. 1 CD-ROM

CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.6, p.1123-1144, nov./dez. 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 5.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. v1; 617p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 425p.

CHOO, C. W. *et al.* Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v.5, n.59, p.792-804, 2008.

CHU, R. A.; WOOD Jr., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.969-991, set/out. 2008.

CÓRDOBA GONZÁLEZ, S. La cultura de información. **Ciencias de la información**, La Habana, v.34, n.3, p.31-37, Dic. 2003.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas Ciências Sociais**. 2.ed. Bauru: EDUSC, 2002. 255p.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de Biblioteconomia e**

**Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: An exploratory model. **International Journal of Information Management**, n.23, p.91-110, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DAVIS, F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS Quaterly**, v.13, n.3, p.319-339, Sep. 1989.

DIAS, R. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DUTRA, L. H. de A. A ciência e o conhecimento humano como construção de modelos. **Philosophos**, v.11, n.2, p.247-286, ago./dez. 2006.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. 10.ed. São Paulo: Perspectiva, 1993. 170p. (Coleção Estudos - Metodologia)

ELIAS, N. Conceitos sociológicos fundamentais. In: **Escritos & ensaios**: 1 – estado, processo, opinião pública. Rio de Janeiro: Zahar, 2006. p.21-34

FERES, G. G.; BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação: um diferencial da qualidade em publicações científicas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, Nova Série, São Paulo, v.5, n.1/2, p. 70-83, jan./dez. 2009.

FERREIRA, M. C. *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.7, n.2, p.271-280, jul./dez. 2002.

FERREIRA, V. C. P. *et al.* **Modelos de gestão**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.11-34

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 108p. (Coleção Debates em Administração)

FULD, L. M. **Inteligência competitiva**: como se manter á frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.

GARCIA, J. C. R. Conferências do Georgia Institute of Technology e a Ciência da Informação: “de volta para o futuro”. **Informação&Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.12, n.1, 2002. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/1202002.pdf>>. Acesso em: 18 de maio 2004.

GARCIA, R.; FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos

informativos (IFI). In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.211-234

GENDINA, N. **The concept of a person's information cultura**: View from Russia. Disponível em: <[http://hal.archives-ouvertes.fr/index.php?halsid=2lkt4mlefjuuck86sgc6fbqqi1&view\\_this\\_doc=sic\\_00359475&version=1](http://hal.archives-ouvertes.fr/index.php?halsid=2lkt4mlefjuuck86sgc6fbqqi1&view_this_doc=sic_00359475&version=1)>. Acesso em: 09 jul. 2012.

GINMAN, M. Information culture and business performance. **IATUL Quarterly**, Helsinki, v.2, n.2, p.93-106, 1987.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.145-176

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N. Dos estudos sociais da informação aos estudos do social desde o ponto de vista da informação. In: AQUINO, M. de A. (Org.). **O campo da ciência da informação**: gênese, conexões e especificidades. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002. p.25-47

GRANDO, G. B. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organização**. São Caetano do Sul: Difusora, 2006. p.223-238

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **Revista de Administração de Empresas – Eletrônica**, v.7, n.1, jan./jun. 2008.

HANDY, C. **Deuses da administração**: transformando organizações. São Paulo: Vértice; Revista dos Tribunais, 1987. (Biblioteca de Gerência em Administração – BIGA, v.2)

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**: como compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003.

JAPIASSÚ, H. Modelos explicativos. In: \_\_\_\_\_. **Introdução às ciências humanas**: análise de epistemologia histórica. São Paulo: Letras e Letras, 1994. Cap.3; p.49-68

JOHANN, S. J. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura corporativa. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHNSON, A. G. **Dicionário de sociologia**: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

KAPLAN, D.; MANNERS, R. A. **Teoria da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975. 305p.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. de. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n.1, p.83-104, jan./fev. 2007.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2; p.333-359

KUPER, A. **Cultura**: a visão dos antropólogos. Bauru: EDUSC, 2002. 324p. (Coleção Ciências Sociais)

LE COADIC, Y.-F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996. 119p.

LE DEUFF, O. **La cultura de l'information em reformation**. Rennes: UR-2, 2009. 532f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação e da Comunicação – Université de Rennes 2.

LIMA, T. C. S. de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v.10, n.esp., p.37-45. 2007.

LINTON, H. **Cultura e personalidade**. São Paulo: Mestre Jou, 1967. 152p.

MACEDO, N. D. de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2.ed. São Paulo: Loyola, 1996.

MARTELETO, R. M. Conhecimento e sociedade da informação. In: AQUINO, M. A. (Org.). **O campo da ciência da informação**: gênese, conexão e especificidades. João Pessoa: Universitária/UFPB, 2002. p.101-115

MARTÍNEZ-SILVEIRA, M.; ODDONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceitos e modelos. **Ciência da Informação**, Brasília, v.36, n.1, p.118-127, maio/ago. 2007

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação**: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos, 1999. 206p.

MENU, M. J. Culture de l'information. In: **DICTIONNAIRE encyclopédique de l'information et de la documentation**. Paris: Nathan, 1997. p.167-169 (Coleção "réf.")

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.31-44

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7.ed. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 2000.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 361p.

MINSAL PÉREZ, D.; PÉREZ RODRIGUES, Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. **ACIMED**, La Habana, v.16, n.3, p.1-12, Sep. 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

MIRANDA, R. C. da R. Gestão do conhecimento estratégico: proposta de modelo. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.157-180

MORAES, C. R. B. de; FADEL, B. A interface entre o comportamento organizacional e o informacional. In: VALENTIM (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p.55-69

NOSELLA, P.; BUFFA, E. As pesquisas sobre instituições escolares: o método dialético marxista de investigação. **Eccos Revista Científica**, São Paulo, v.7, n.2, p.351-368, jul./dez., 2005.

NÚNEZ PAULA, C. I. Las necesidades de información y formación: perspectivas sociopsicológica e informacional. **ACIMED**, La Habana, v.12, n.5, p.1-39, Sep./Oct. 2004.

OLIVEIRA, A. C. de. **Inteligência competitiva na internet**: como obter informação para seu negócio e vencer a concorrência. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. 65p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Estrutura organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Sistemas organizações & métodos**: uma abordagem gerencial. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2001. p.79-112 (Capítulo 3)

OLIVER, G. Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organizations. **Journal of Documentation**, n.3, v.64, p.363-385, 2008

PEREIRA, O. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 3.ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008. 406p.

PÉREZ URIBE, R. I. Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras. **Revista Escuela de Administración de Negócio**s, Bogotá, n.3, p.46-65, jan./abr. 2003.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 453p. p.117-138



QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p.73-98

REY VÁZQUEZ, L. Ferroatlantica I+D: experiencia de una unidade de vigilancia tecnológica. In: TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. (Orgs.). **Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica**: experiencias de implantación en España y Latinoamérica. Barcelona: EMECOM, Puzzle, 2006. p.29-44

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536p.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

RODRIGUES PIÑA, R. A. Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia de los cambios. **ACIMED**, La Habana, v.15, n.4, p.1-16, Abr. 2007.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 177p.

SAINSAULIEU, R.; KIRSCHNER, A. M. **Sociologia da empresa**: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. 462p.

SALAZAR ESTRADA, J. G. *et al.* Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. **ACIMED**, La Habana, v.20, n.4, p.67-75, Oct. 2009.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 11.ed. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.41-62; jan./jun. 1996.

SARACEVIC, T. Information Science. **Journal of the American Society for Information Science (JASIS)**, v.50, n.12, p.1051-1063, 1999.

SCHEIN, E. E. **Organizational culture and leadership**. 3.ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHEIN, E. E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SHERA, J. H. Sobre Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. In: GOMES, H. E. (Org.). **Ciência da Informação ou Informática?** Rio de Janeiro:

Calunga, 1980. p.91-105

SILVA, E. L. da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 523p.

SILVA, P. M.; DIAS, G. A.; SENA JÚNIOR, M. R. A importância da cultura na adoção tecnológica, o caso do *technology acceptance model* (TAM). **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n.26, p.1-7, 2º sem. 2008.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.407-442

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.300-331

SOARES TORQUATO, M. J. **La culture informationnelle des PME bresiliennes: étude dans la region du grand São Paulo et proposition pour son developpement**. Paris: UP-VIII, 2007. 422f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação e da Documentação – Universidade de Paris VIII, Paris, 2007.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p.55-70, jan./abr. 2001.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001. p.33-49

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 453p.

TAVARES, M. das G. de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

YAMAUTI, N. N. A aplicação do método dialético de produção de conhecimento no ensino de ciências sociais. **Acta Sci. Human Soc. Sci.**, Maringá (PR), v.28, n.1, p.111-120, 2006.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.4, n.3, p.1-23, jun. 2003. Disponível em:

<[http://www.dgz.org.br/jun.03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun.03/Art_03.htm)>.

WANG, M.Y. The impact of information cultura on managing knowledge: a double case study of pharmaceutical manufactures in Taiwan. **Library Review**, Bradford, v.55, n.3, p.209-221, 2006.

WIDEN-WULFF, G. Business information culture: a qualitative study of the information culture in the Finnish insurance industry. **Information Research: An International Electronic Journal**, v.5, n.3., p.1-12, 2000. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/5-3/paper77.html>>. Acesso em: dez. 2011.

WILSON, T. D. Models in information behaviour research. **Journal of Documentation**, v.55, n.3, p.249-270, 1999.

WILSON, T. D. Human Information Behavior. **Information Science Research** (Special Issue), v.3, n.2, p.49-55, 2000.

WOIDA, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.